



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

EDIÇÃO MADEIRA

A MOTIVAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NOS NOVOS MODELOS DE GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Carla Regina Gouveia Galhanas

Orientador: Professor Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Júri:

Presidente: Professor Doutor Pedro Luís Pereira Verga Matos, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais: Professora Doutora Maria Clara Peres Sousa Cabrita dos Santos, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa
Professor Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

2009

Resumo

Ao longo dos anos foi sendo cada vez mais visível a influência da Nova Gestão Pública em Portugal. Autores, como Houston (2000 p. 5), defendem que este modelo tem tido pouco sucesso pois os funcionários públicos são mais motivados pelo desejo de servir o interesse público e a motivação está mais associada às recompensas intrínsecas. Contudo, Alonso et al. (2001 p. 376) não encontraram evidências de que as recompensas materiais e a performance fossem menos importantes para pessoas com níveis superiores de motivação no serviço público. Este trabalho analisa a motivação nos novos modelos de gestão da Administração Pública recorrendo ao estudo de caso da Loja do Cidadão da Madeira e encontra evidências de que o modelo organizacional contribui positivamente para motivação dos funcionários e para a criação de um ambiente de trabalho favorável à satisfação.

Palavras-chave: Motivação, RH, Nova Gestão Pública, Loja do Cidadão

Abstract

Over the years the influence of New Public Management has been visible in Portugal. Authors, such as Houston (2000 p. 5), argue that this model is less successful because civil servants are more motivated by the desire to serve the public interest and therefore motivation is linked to intrinsic rewards. However, Alonso et al. (2001 p. 376) found no evidence that the link between material rewards and performance mattered any less to those with high public service motivation. Through the case study of “Loja do Cidadão da Madeira”, this work analyzes the motivation on new management models of Public Administration and found evidence that the organizational model contributes positively to motivation and to the create a good working environment.

Key Words: Motivation, HR, New Public Managment, Loja do Cidadão

ÍNDICE

Resumo	ii
Abstract.....	ii
1. Introdução	1
1.1. Problemática e Enquadramento do Tema	1
1.2. Formulação Inicial do Problema e Pressupostos Básicos.....	3
1.3. Justificação do Trabalho	4
2. Definição de Motivação.....	5
3. As Teorias de Motivação	8
3.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de A. Maslow	9
3.2. Teoria dos Dois Factores de F. Herzberg	10
3.3. Modelo ERG de Alderfer	11
3.4. Teoria de D. McClelland	11
3.5. Os factores de Motivação de D. Katz e R. Kahn.....	12
3.6. Teoria X e Y de D. McGregor.....	13
3.7. Modelo da Expectativa de V. Vroom	14
3.8. Teoria Multifactorial de L. Porter e E. Lawler	15
3.9. Teoria da Equidade de J. Adams	16
3.10. Teoria da Fixação de Objectivos de E. Locke	17
3.11. Motivação no Serviço Público.....	17
4. Evolução Histórica das Principais Políticas de Recursos Humanos e a Motivação na Administração Pública Portuguesa	24
4.1. As Políticas de Recursos Humanos entre 1974 e 1985	24

4.2. As Políticas de Recursos Humanos entre 1986 e 1995	26
4.3. As Políticas de Recursos Humanos entre 1996 e 2001	28
4.4. As Políticas de Recursos Humanos entre 2002 e 2004	30
4.5. As Políticas de Recursos Humanos entre 2005 e 2008	32
4.6. As Políticas Governamentais e a Motivação no Serviço Público Português...	33
6. Metodologia de Análise.....	37
7. Estudo de Caso	41
7.1. Enquadramento da Loja do Cidadão	41
7.3. Análise de Dados	45
7.4. Discussão de Resultados.....	55
8. Conclusões.....	69
9. Limitações do Estudo	72
10. Referências Bibliográficas.....	74
ANEXOS	81
A. Breve Enquadramento Histórico acerca da Evolução das Principais Políticas de Recursos Humanos na Administração Pública Portuguesa antes de 1974	82
B. Governos Constitucionais do Período Compreendido entre 1974 e 2009	86
C. As Medidas Legislativas entre 1974 e 2008	87
D. Pedido de Autorização para Realização do Caso de Estudo.....	93
E. Inquérito de Opinião Realizado aos Funcionários da LCM.....	94

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 3-1 – Resumo das <i>content theories</i> e dos seus pressupostos	8
Tabela 3-2 – Resumo das <i>process theories</i> e dos seus pressupostos.....	9
Tabela 3-3 – Padrões de Motivação, sistemas de recompensas e tipos de comportamento produzido.....	13
Tabela 4-1 – Medidas preconizadas pelos governos no âmbito da Gestão de Recursos Humanos (do I ao IX Governo).....	26
Tabela 4-2 – Medidas preconizadas pelos XI e XII governos.....	27
Tabela 4-3 – Medidas preconizadas pelos XIII e XIV governos	29
Tabela 4-4 – Medidas preconizadas pelos XV e XVI Governo Constitucional.....	31
Tabela 4-5 – A motivação enquanto medida de Gestão de Recursos Humanos	34
Tabela 7-1 – Entidades presentes na LCM.....	44
Tabela 7-2 – Caracterização geral da amostra.....	45
Tabela 7-3 – Profissão e Categoria Profissional dos inquiridos.....	46
Tabela 7-4 – Primeira Dimensão: Ambiente de Trabalho, subescalas e consistência....	56
Tabela 7-5 – Segunda Dimensão: Modelo Organizacional, subescalas e consistência..	57
Tabela 7-6 – Terceira Dimensão: Motivação, subescalas e consistência	57
Tabela 7-7 – Medidas descritivas das subescalas.....	58
Tabela 7-8 – Resultado do teste <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	59
Tabela 7-9 – Resultado do Coeficiente de Correlação de <i>Pearson</i>	60

Tabela 7-10 – Resultado do Coeficiente de Correlação de <i>Pearson</i>	61
Tabela 7-11 – Resultado do teste <i>Shapiro-Wilk</i>	63
Tabela 7-12 – Medidas descritivas das subescalas segundo o facto de receber ou não o suplemento remuneratório da LCM.....	64
Tabela B-1 – Governos Constitucionais do período compreendido entre 1974 e 2009.	86
Tabela C-1 – Principais iniciativas legislativas entre 1974 e 1985	87
Tabela C-2 – Principais iniciativas legislativas entre 1986 e 1995	88
Tabela C-3 – Principais iniciativas legislativas entre 1986 e 1995(continuação)	89
Tabela C-4 – Principais iniciativas legislativas entre 1996-2001.....	90
Tabela C-5 – Principais iniciativas legislativas entre 2002-2004.....	91
Tabela C-6 – Principais iniciativas legislativas entre 2006-2008.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3-1 – A Hierarquia das necessidades de Maslow	9
Figura 3-2 – Modelo de ERG de Alderfer	11
Figura 3-3 – Teoria das Expectativas	15
Figura 3-4 – Relação entre os antecedentes e a PSM	21
Figura 7-1 – Respostas ao segundo grupo de questões do inquérito	47
Figura 7-2 – Grau de frequência das respostas às primeiras quatro questões do terceiro grupo	50
Figura 7-3 – Reconhecimento do trabalho	51
Figura 7-4 – O que mudaria relativamente à situação laboral no futuro próximo.....	52
Figura 7-5 – Respostas ao quarto grupo de questões do inquérito	53
Figura 7-6 – Hipóteses de investigação confirmadas	68

1. Introdução

Os recursos humanos têm sido uma preocupação constante da gestão das organizações, uma vez que a boa gestão dos mesmos se traduz no diferencial que alavanca os bons resultados. Para trabalhar o capital humano de modo a maximizar o seu desempenho, é necessário que os indivíduos se sintam motivados e satisfeitos com aquilo que fazem, pois só assim desenvolverão com melhor qualidade as suas actividades e perseguirão os seus objectivos com maior eficácia. A motivação assume-se assim como uma forma de explicar o modo como os indivíduos agem numa organização (Daniel e Metcalf, 2005 p. 1). Este trabalho debruçou-se sobre a problemática da motivação no âmbito dos novos modelos de gestão da Administração Pública Portuguesa. Assim, o estudo iniciou-se com uma revisão bibliográfica que integrou: (1) a definição de motivação e dos principais factores que a influenciam; (2) uma abordagem às principais correntes de pensamento sobre motivação; e ainda (3) uma análise às principais iniciativas políticas no âmbito da gestão dos recursos humanos da Administração Pública Portuguesa após 1974. Finalmente foi apresentado um estudo de caso destinado a analisar a motivação dos funcionários públicos nos novos modelos de gestão da Administração Pública Portuguesa.

1.1. Problemática e Enquadramento do Tema

Gerir os recursos humanos, mantê-los motivados e proporcionar boas condições de trabalho, são factores chave para garantir níveis de performance elevados. A problemática desta investigação baseou-se em aferir em que medida os novos modelos

de gestão aplicados em Portugal, fruto da adopção do modelo gestionário, influenciaram o nível de motivação dos funcionários.

Segundo Pinder, a motivação resulta de um conjunto de forças internas e externas que iniciam o comportamento de trabalho e determinam a sua forma, direcção, intensidade e duração (Maki, 2001 p. 11; Latham e Pinder, 2005 p. 486; Fonseca, 2009 p. 15). À luz do referencial teórico é possível obter uma melhor compreensão desta forma, direcção, intensidade e duração através da identificação dos principais factores motivadores e dos processos pelos quais esta ocorre. Alguns autores consideram que os factores da motivação dos funcionários públicos se centram em aspectos como a participação no processo de decisão política, a atracção pelo interesse público, filantropia e auto-sacrifício (Camilleri, 2007 p. 357).

As políticas de recursos humanos estão intimamente relacionadas com o nível de motivação dos funcionários. Em Portugal, a reforma administrativa ocorreu principalmente após a grande alteração política de Abril de 1974. Apesar das indefinições iniciais, a evolução das políticas de recursos humanos ao longo dos anos foi sendo cada vez mais influenciada pela adopção do conceito da Nova Gestão Pública (NGP). Este conceito caracteriza-se pela gestão profissional, pela explicitação das medidas de performance, pela ênfase nos resultados, pela fragmentação das grandes unidades administrativas, pela competição entre agências, pela adopção de estilos de gestão empresarial e pela insistência em fazer mais com menos dinheiro (Rocha, 2005 p. 10). Segundo o autor, as principais alterações em termos de gestão de recursos humanos fizeram-se sentir na flexibilidade de fixação de salários, na implementação de um novo sistema de avaliação de desempenho, entre outras.

Segundo a literatura, a implementação da NGP é controversa. Alguns autores, como Houston (2000 p. 5), defendem que a adopção de métodos de gestão privada ao

sector público têm tido pouco sucesso pois os funcionários públicos são mais motivados pelo desejo de servir o interesse público e a motivação está assim mais associada às recompensas intrínsecas. Contudo, autores como Alonso e Lewis (2001 p. 376) não encontraram evidências de que as recompensas materiais e a performance fossem menos importantes para as pessoas com níveis superiores de motivação no serviço público.

1.2. Formulação Inicial do Problema e Pressupostos Básicos

Face ao exposto anteriormente, este trabalho pretendeu proporcionar uma melhor compreensão dos principais factores motivadores das pessoas e equipas que desenvolvem a sua actividade no sector público no âmbito dos novos modelos de gestão adoptados na Administração Pública Portuguesa.

Assim, as perguntas de partida que orientaram esta investigação são as seguintes:

- Quais os factores da motivação dos funcionários públicos e quais os seus níveis de motivação?
- Que efeito no nível de motivação produzem as políticas de recursos humanos na Administração Pública?

Tendo a Administração Pública Portuguesa adoptado o modelo gestionário e dado que não há consenso na literatura quanto ao impacto deste modelo na motivação, então, não há consenso quanto ao facto do modelo adoptado por Portugal ter proporcionado um aumento na motivação dos funcionários. Contudo, sendo a motivação dos funcionários essencial ao sucesso de qualquer projecto e havendo casos de sucesso de novos modelos de gestão pública (como é o caso das Lojas do Cidadão), então, deverão existir casos de motivação no âmbito da NGP.

1.3. Justificação do Trabalho

Em termos académicos este trabalho pretendeu contribuir para o conhecimento acerca do impacto das políticas de recursos humanos na motivação dos funcionários públicos.

Em termos práticos a pertinência deste estudo foi a de possibilitar a adequação das estratégias e políticas de recursos humanos no sentido de alcançar a maximização da motivação e do desempenho. Segundo Madureira e Rodrigues (2006 p. 168) “hoje importa à gestão saber motivar na incerteza”. Neste sentido, este estudo assumiu particular relevância, pois permitiu uma melhor compreensão do fenómeno da motivação no sector público actual.

2. Definição de Motivação

A motivação é um tema amplamente debatido e analisado no contexto empresarial. “É uma condição necessária à satisfação no trabalho e ao desempenho” (Fonseca, 2009 p. 8). Se na era industrial a preocupação com este tópico não era primordial, hoje é reconhecida a sua importância para o sucesso e para a obtenção de vantagens competitivas de qualquer organização.

Definir o conceito de motivação não é tarefa fácil. A palavra motivação provém do latim “*motivus*”, que diz respeito a movimento e descreve o desejo de alcançar elevadas performances (Mann, 2006 p. 35). Segundo o autor, a dificuldade reside na capacidade para identificar as necessidades específicas de cada indivíduo, no momento certo, e na capacidade para satisfazê-las, tendo em conta os contrangimentos do sistema e da organização. D. Kim (2006 p. 21) sugere que a motivação está relacionada com o comportamento humano, com as suas causas ou razões e considera que estas diferem devido às necessidades individuais.

Definir o conceito de motivação no contexto de trabalho implica responder a questões como: o que induz os indivíduos a agir de determinado modo? Quais os factores que os motivam? Por que razão pessoas diferentes reagem de forma distinta em situações semelhantes? (Rocha, 2007 p. 77)

Junior e Oliveira (2009 p. 4) defendem que a motivação “representa o conjunto de factores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo”. Estes autores sugerem que este é um processo meramente interior e psicológico. Contudo, a motivação é um fenómeno mais complexo, não puramente individual, mas que resulta da interacção entre os indivíduos e as variáveis situacionais (Rocha, 2007 p. 77). Locke e Latham’s reflectem esta interacção ao afirmar que o conceito de motivação se refere

aos factores internos que incitam a acção e aos factores externos que podem actuar como estímulo para a acção (Moynihan e Pandey, 2007 p. 804). Efectivamente “a motivação pode ser algo inerente à própria pessoa, qualquer que seja o ambiente de trabalho em que exerce, mas também inerente aos atributos do meio em que exerce esse trabalho” (Fonseca, 2009 p. 8). O mesmo é defendido por Latham et al. (2005 p. 486) que definem motivação como o processo psicológico que resulta da interacção entre o indivíduo e o ambiente. Pinder considera mesmo que esta resulta de um conjunto de forças internas e externas que iniciam o comportamento de trabalho e determinam a sua forma, direcção, intensidade e duração (Maki, 2001 p. 11; Latham, et al., 2005 p. 486; Fonseca, 2009 p. 15).

Compreender a motivação humana é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objectivos pessoais, do trabalho, das organizações e dos países.

Quando um indivíduo se propõe a atingir um determinado objectivo pode não estar necessariamente motivado para o atingir. Por vezes, determinados comportamentos são justificados apenas para evitar uma punição e/ou obter uma recompensa. Nestes casos estão a ser movidos por um aspecto externo a si, ou seja, por um factor extrínseco que estimula esse comportamento. Os factores extrínsecos dizem respeito ao ambiente de trabalho e incluem os salários, os benefícios, as condições físicas de trabalho, a supervisão, as políticas e os procedimentos (Christensen, 2002 p. 2). Contudo, os indivíduos também podem ser induzidos por impulsos internos ou factores intrínsecos. As actividades motivadas intrinsecamente são aquelas para as quais não há recompensa aparente para além da actividade em si mesma. A motivação intrínseca está associada a factores como o contexto de trabalho, a realização pessoal, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e as possibilidades de progressão e crescimento (Christensen, 2002 p. 2). Para Wargborn (2008 p. 41) este tipo de

motivação ocorre devido a sentimentos positivos internos que são gerados por desempenhar bem a sua função,

Daniel et al. (2005 p. 1) consideram que os indivíduos podem ser motivados de forma intrínseca, extrínseca ou ainda por ambas e defendem que isso depende dos seguintes factores:

1. Das características individuais (ex: personalidade, habilidades, valores, atitudes e necessidades);
2. Da natureza do trabalho;
3. Da natureza da organização (ex. a sua estrutura, a sua cultura e os sistemas de controlo de gestão de recursos humanos e de recompensas).

A grande questão que se coloca à gestão, seja ela pública ou privada, nos dias de hoje, é identificar a fórmula ideal para garantir um nível de motivação elevado e sustentável, procurando compatibilizar e otimizar a interacção entre os objectivos organizacionais e os objectivos pessoais dos seus funcionários. Neste âmbito, ganha particular relevância o estudo das principais teorias da motivação, de modo a melhor compreender a motivação dos recursos humanos no serviço público.

Este capítulo procurou construir o enquadramento teórico do tema da motivação enfatizando o seu conceito e os principais factores que a influenciam. Esta análise será complementada pelo capítulo seguinte onde se fará uma revisão de literatura acerca das principais teorias e modelos sobre motivação.

3. As Teorias de Motivação

Vários modelos teóricos procuram explicar a motivação em ambientes laborais. Camilleri (2007 p. 358), no seu artigo acerca dos antecedentes que afectam a motivação no serviço público, identificou 15 teorias sobre motivação que suportam 32 variações conceptuais, o que demonstra a complexidade e diversidade da matéria.

Alguns autores procuram distinguir entre as *content theories* e as *process theories*, sendo que as primeiras tratam dos factores que motivam os indivíduos e as segundas referem-se ao processo de motivação (Rocha, 2007 p. 77). As tabelas seguintes apresentam de forma sintética as teorias que serão referenciadas nos subcapítulos seguintes, assim como os seus principais pressupostos.

Tabela 3-1 – Resumo das *content theories* e dos seus pressupostos

CONTENT THEORIES	Maslow (1954)	Os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades sendo que as de nível superior só são satisfeitas quando as do nível imediatamente inferior se encontram satisfeitas.
	Herzberg (1966)	Considera duas ordens de factores associados à motivação: os factores higiénicos e os factores motivadores, sendo que os primeiros evitam a insatisfação enquanto os segundos conduzem à satisfação.
	Alderfer (1972)	Defende 3 categorias de necessidades que conduzem à motivação: Existência, Relação e Crescimento. Quando o indivíduo não consegue satisfazer um determinado tipo de necessidades tende a redobrar esforços no sentido de satisfazer a categoria de necessidades inferior, o que pode conduzir a frustração.
	McClelland (1961)	Postula que a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades embora com predominância de uma em relação às restantes.
	Katz e Kahn (1966)	Distinguem quatro tipos de factores que influenciam o nível de motivação dos indivíduos: obediência à lei, satisfação instrumental, auto-expansão e internacionalização, e valores, sendo que determinados incentivos conduzem a determinados tipos de comportamento.
	McGregor (1960)	Apresenta duas abordagens antagónicas, as teorias X e Y, acerca da administração: a teoria X considera que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar; a teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direccionados para o trabalho.

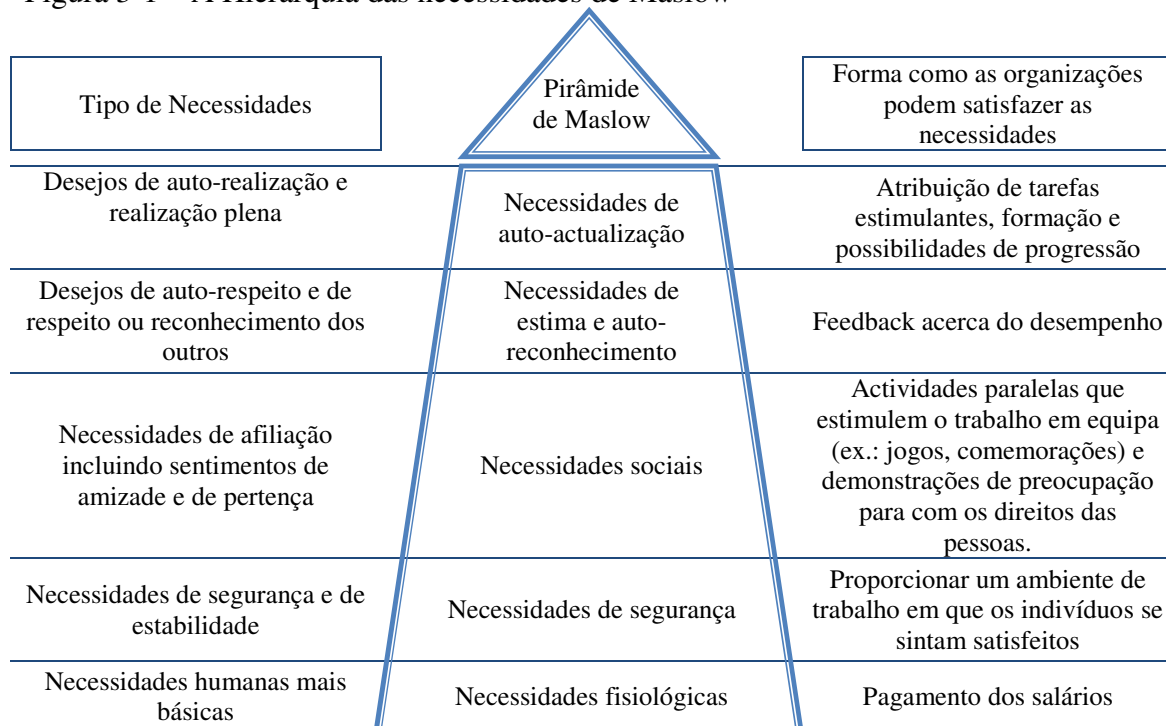
Tabela 3-2 – Resumo das *process theories* e dos seus pressupostos

PROCESS THEORIES	Vroom (1964)	Sugere que a motivação depende da expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado face ao trabalho desempenhado.
	Porter e Lawler (1968)	Considera quatro variáveis que condicionam a motivação: o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação.
	Adams (1963)	Enfatiza a percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização.
	Locke (1968)	Defende que a maior fonte de motivação reside na fixação de objectivos específicos e difíceis de atingir.

3.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de A. Maslow

Abraham Maslow desenvolveu a sua teoria considerando que os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades (Wargborn, 2008 pp. 15-17).

Figura 3-1 – A Hierarquia das necessidades de Maslow



Fontes: Adaptado de Rocha (2007 p 78); Wargborn (2008 pp. 15-17)

Esta teoria parte do pressuposto que as necessidades de nível superior só são satisfeitas quando se consegue satisfazer as necessidades do nível imediatamente inferior (Christensen, 2002 p. 2). O nível inferior das necessidades não satisfeitas na hierarquia é o principal motivador do comportamento (Daniel, et al., 2005 p. 3).

3.2. Teoria dos Dois Factores de F. Herzberg

Frederick Herzberg postula que existem duas ordens de factores associados à motivação: os relacionados com a satisfação das necessidades básicas (factores higiénicos) e os que conduzem à satisfação no trabalho e consequentemente ao aumento da performance (factores motivadores) (Daniel, et al., 2005 p. 3).

Para Herzberg, existem determinadas necessidades que os indivíduos esperam ver satisfeitas, tais como boas condições de trabalho, remuneração adequada, segurança no trabalho, bons relacionamentos com os colegas e uma supervisão eficaz e, quando tal não acontece, os indivíduos tornam-se insatisfeitos. Contudo, a sua satisfação apenas evita a desmotivação ou a insatisfação (Daniel, et al., 2005 p. 3). A satisfação, por seu lado, concentra-se na própria natureza das tarefas, sendo que os funcionários se motivam pelo próprio conteúdo do trabalho que desempenham.

Para Herzberg (1997, p.61), citado por Júnior et al. (2009 p. 8), “o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de insatisfação.”. Segundo os autores, uma das principais contribuições desta teoria consiste na conclusão de que os factores que conduzem à satisfação diferem dos factores que causam insatisfação no trabalho.

3.3. Modelo ERG de Alderfer

Clayton Alderfer reformulou a teoria da hierarquia das necessidades de Malsow reagrupando-as em três categorias não hierarquizadas: Existência, Relação e Crescimento (Rocha, 2007 p. 80), tal como demonstra a figura seguinte.

Figura 3-2 – Modelo de ERG de Alderfer

Necessidades	Forma como se podem satisfazer as necessidades
Crescimento	Tentativa individual de encontrar oportunidades únicas de desenvolvimento pessoal
Relação	Estabelecer e manter relações interpessoais com os colegas, superiores, subordinados, amigos e família
Existência	Acesso a comida, ar, água, salários, benefícios, e condições de trabalho

Fonte: Baseado em D. Kim (2006 p. 28)

Segundo este modelo, quando os indivíduos procuram continuamente e sem sucesso satisfazer as suas necessidades de crescimento tendem a voltar a satisfazer as suas necessidades de relação, gerando frustração e, conseqüentemente, levando à regressão (Wargborn, 2008 pp. 19-20).

3.4. Teoria de D. McClelland

Segundo David McClelland, os indivíduos têm três tipos de necessidades - Realização, Afiliação e Poder - que são obtidas pela interação com o ambiente envolvente. As necessidades de realização prendem-se com a busca pela excelência; por se realizarem em relação a determinados padrões e por lutarem pelo sucesso. As necessidades de afiliação dizem respeito ao desejo de estabelecer relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. As necessidades de poder atendem aos desejos

individuais de controlar ou influenciar os outros (Daniel, et al., 2005 pp. 3-4). A importância subjectiva de cada necessidade varia de indivíduo para indivíduo e depende da sua formação cultural (Wargborn, 2008 p. 20). Todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades, embora em níveis diferentes, sendo que a sua importância para o desempenho das suas funções varia de acordo com a posição que ocupam na organização.

O principal contributo desta teoria é, assim, o de levar a compreender quais as necessidades prioritárias de cada um dos indivíduos presentes numa organização, permitindo o desenvolvimento de estratégias adequadas à satisfação das necessidades individuais e ao alcance dos objectivos organizacionais.

3.5. Os factores de Motivação de D. Katz e R. Kahn

Daniel Katz e Robert Kahn identificaram diferentes factores de motivação que combinam valores e desejos individuais com o sistema de recompensas e controlo individuais (Rocha, 2007 p. 81). Os autores distinguem quatro tipos de factores que influenciam positiva ou negativamente o nível de motivação dos indivíduos: a Obediência à Lei, a Satisfação Instrumental, a Auto-Expansão e Internacionalização e os Valores. Daqui se conclui que determinados incentivos ou padrões de motivação conduzem a determinados tipos de comportamento, tal como demonstra a figura seguinte.

Tabela 3-3 – Padrões de Motivação, sistemas de recompensas e tipos de comportamento produzido

Incentivos/Padrões de Motivação	Tipos de comportamento produzido
1 – Obediência à lei <ul style="list-style-type: none"> • Aceitação da autoridade da legitimidade dos regulamentos organizacionais ou da força externa para impor a obediência às regras 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceitação da quantidade mínima de trabalho pode produzir o absentismo
2 – Satisfação instrumental <ul style="list-style-type: none"> • Sistema geral de recompensas • Recompensas individuais • Aprovação dos líderes • Aprovação aos pares 	<ul style="list-style-type: none"> • Subida possível na produtividade • Redução no absentismo e <i>turnover</i> • Subida possível na produtividade • Possível redução no <i>turnover</i> e no absentismo • Possível decréscimo no <i>turnover</i> e no absentismo • Possível subida na produtividade • Possível decréscimo no <i>turnover</i> e no absentismo • Possível subida na produtividade (ou possível descida)
3 – Auto-expansão <ul style="list-style-type: none"> • Identificação e satisfação com o trabalho e as tarefas 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta produtividade • Diminuição do absentismo
4 – Internacionalização dos objectivos da organização <ul style="list-style-type: none"> • Auto-identificação com os valores da organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Subida da produtividade • Comportamento espontâneo e inovador • Redução do <i>turnover</i> e absentismo

Fonte: Rocha (2007 pp 81-82)

3.6. Teoria X e Y de D. McGregor

Douglas McGregor apresenta duas abordagens antagónicas, as teorias X e Y, acerca da administração. A teoria X é baseada no que McGregor chamava de noções erradas do que são as causas e o que são os efeitos (Maki, 2001 p. 23) e postula os seguintes pressupostos: (a) o ser humano tem aversão ao trabalho e evita-o sempre que

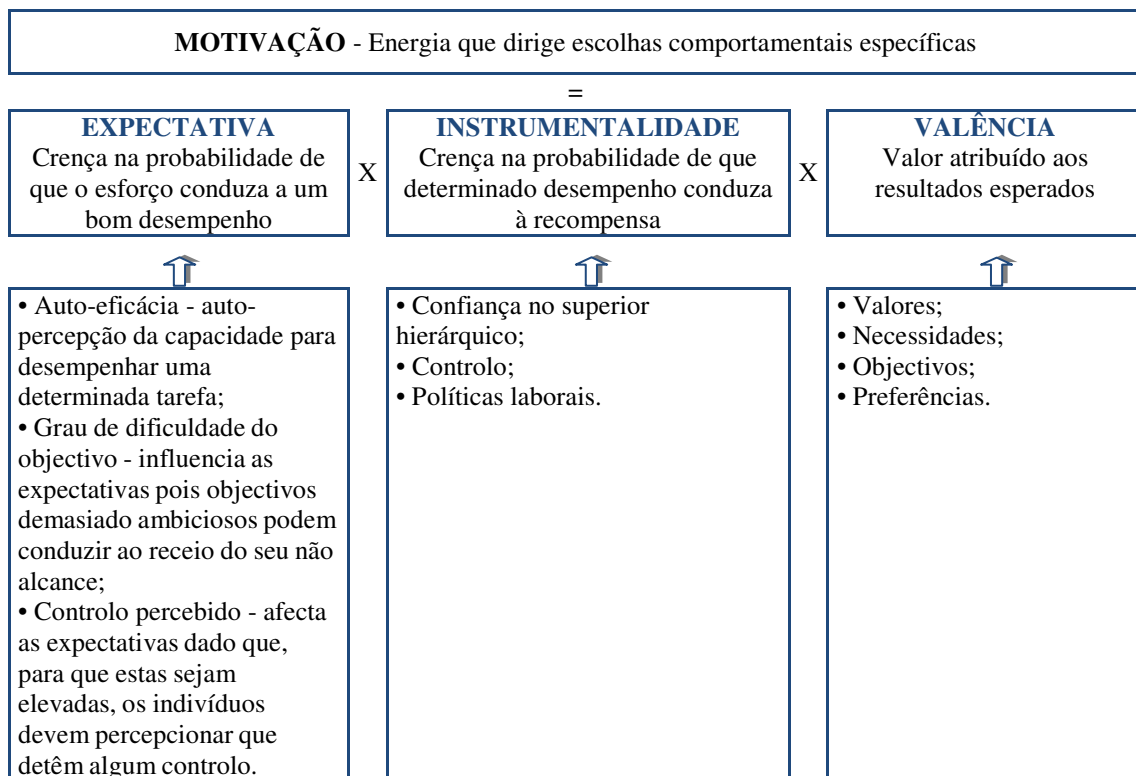
possível; (b) a maioria das pessoas precisa de ser coagida, controlada, dirigida e punida para que se esforce no sentido da prossecução dos objectivos organizacionais; (c) a maioria das pessoas tem pouco espírito de iniciativa, pouca capacidade criativa e prefere ser dirigida, evitando responsabilidades. A teoria Y é aquela que permite um ambiente de gestão favorável à concretização do seu potencial dos funcionários, uma vez que afasta obstáculos e encoraja o crescimento e a orientação (Maki, 2001 p. 25) e baseia-se nas seguintes preposições: (a) o ser humano não tem aversão ao trabalho nem o evita - trabalhar é uma actividade natural e uma fonte de satisfação; (b) não é necessário controlo nem coacção, pois o ser humano está disposto a se auto-dirigir e se auto-controlar; (c) o compromisso dos indivíduos em relação aos objectivos organizacionais é fruto das recompensas que estes esperam obter por atingirem os objectivos desejados; (d) as pessoas não evitam responsabilidades nem têm falta de ambição - em determinadas situações podem mesmo aprender a procurar assumir responsabilidade; (e) a motivação e a capacidade para assumir responsabilidade são aspectos comuns a todos os indivíduos; (f) tradicionalmente os indivíduos não realizam todo o seu potencial no local de trabalho, sendo competência dos gestores organizar o trabalho para que as pessoas possam atingir os seus objectivos e contribuir para o alcance dos objectivos organizacionais.

3.7. Modelo da Expectativa de V. Vroom

Victor Vroom baseou-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objectivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. Segundo D. Kim (2006 pp. 29-30), este modelo sugere que a motivação depende da expectativa do indivíduo em ser recompensado face ao trabalho

desempenhado. “Em linhas gerais, este modelo considera que a intensidade da tendência para actuar de determinada forma está subordinada à intensidade da expectativa no resultado e na atractividade desse resultado” (Vieira, 2006 p. 66). Para Vroom, a motivação é determinada pela combinação de três conceitos fundamentais demonstrados na figura seguinte.

Figura 3-3 – Teoria das Expectativas



Fonte: Adaptado de M. Vieira (2006 p 68)

3.8. Teoria Multifactorial de L. Porter e E. Lawler

A Teoria Multifactorial de Porter e Lawler consiste numa versão mais completa da teoria das expectativas e considera quatro variáveis principais que condicionam a motivação: o Esforço, o Desempenho, as Recompensas e a Satisfação (Rocha, 2007 p. 84). O esforço consiste na energia que os indivíduos empregam numa actividade e é

condicionado pelo valor da recompensa e pela probabilidade de ser recompensado pelo esforço. O desempenho é consequência do esforço e é influenciado por factores como as próprias capacidades do indivíduo e da sua percepção acerca do seu papel. As recompensas dependem do desempenho e podem ser intrínsecas, como por exemplo a satisfação pelo dever cumprido, ou extrínsecas, como sejam as recompensas monetárias, promoções, entre outras. A satisfação deriva de todo o processo de esforço, desempenho e recompensa, salientando ainda a influência da equidade na atribuição das recompensas como factor que pode condicionar o nível de satisfação do indivíduo.

3.9. Teoria da Equidade de J. Adams

A Teoria da Equidade enfatiza a percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização. Segundo John Stacy Adams, esta comparação pode ser traduzida num quociente entre os outputs do indivíduo e os seus respectivos inputs. Assim, a equidade existe quando os rácios dos vários indivíduos são iguais e, ao contrário, a iniquidade ocorre quando o indivíduo se apercebe de que o seu rácio é diferente (por excesso ou por defeito) do dos outros indivíduos. Vieira (2006 p. 65) refere que as percepções de falta de equidade conduzem a sentimentos de tensão que o indivíduo procura gerir, adoptando, para tal, uma das seguintes opções: “dosear os seus inputs (por exemplo, dedicando-se menos à sua actividade) ou alterar os outputs (por exemplo, tentar obter da organização equipamento informático actualizado). O indivíduo pode também modificar as auto-percepções (“o meu trabalho pode ser melhorado”), e as heteropercepções (“o outro é mais empenhado do que me tinha parecido antes”).”

3.10. Teoria da Fixação de Objectivos de E. Locke

A Teoria da Fixação de Objectivos desenvolvida por Locke postula que a maior fonte de motivação reside na fixação de objectivos. As principais conclusões desta teoria são que a definição de objectivos específicos conduz a níveis de desempenho superiores e que os objectivos difíceis de alcançar estão positiva e linearmente relacionados com o desempenho. Para estimular a motivação e obter níveis de desempenho elevados, os objectivos fixados devem ser tanto específicos (geralmente quantitativos e mensuráveis) quanto difíceis de atingir (difíceis mas não impossíveis de atingir) (Daniel, et al., 2005 p. 4).

3.11. Motivação no Serviço Público

Existe alguma dificuldade em adaptar taxativamente as teorias e modelos apresentados anteriormente à Administração Pública. Shamir (1991 pp. 406-410), posteriormente referenciado por Perry (2000 pp. 473-475) e por Camilleri (2007 pp. 358-359), apresenta algumas falhas às teorias motivacionais existentes: (1) não consideram a dimensão social; (2) assumem a importância da definição de objectivos e dos sistemas de recompensa que não se coadunam com a realidade da Administração Pública; (3) não explicam concretamente o tipo de comportamento a que se adaptam; (4) as teorias que conceptualizam a motivação intrínseca são muito específicas nas tarefas, não considerando os aspectos afectivos e normativos; (5) as teorias que conceptualizam a motivação intrínseca excluem os conceitos de valores e obrigações morais.

Vários têm sido os autores que comungam da opinião de que a Administração Pública obedece a uma estrutura e a determinadas especificidades que condicionam os

meios e as formas de motivar os funcionários. Um estudo desenvolvido por Houston (2000 p. 2) alega que os funcionários públicos são efectivamente diferentes dos funcionários do sector privado e afirma serem comuns as associações do sector público ao sentido de ética e dever. Segundo o autor, os funcionários públicos são mais motivados pelo desejo de servir o interesse público e a motivação está assim mais associada às recompensas intrínsecas do que às recompensas extrínsecas. As conclusões do seu estudo apontam para o facto dos funcionários públicos, quando comparados com os funcionários do sector privado, darem menos importância aos salários elevados e a horários laborais reduzidos, mas valorizarem as questões relativas à segurança, às recompensas intrínsecas e transmitirem um maior sentido de realização (Houston, 2000 p. 14).

Segundo Boardman e Sundquist (2008 p. 3) as pesquisas ao nível das diferenças entre os sectores público e privado mostram claramente que os funcionários públicos têm níveis mais elevados de motivação no serviço público (Public Service Motivation, adiante referido como PSM).

Para Perry e Wise (1990) a PSM consiste na “predisposição de um indivíduo para responder às motivações fundamentadas principalmente ou exclusivamente em instituições públicas e organizações” (Perry, 2000 p. 471). Segundo Tongo (2009 p. 152), a PSM é a propensão psicológica de um indivíduo para ser induzido a responder à evolução das necessidades das pessoas na sociedade, através das instituições do governo, com poucas expectativas de obter recompensas económicas. Brewer e Selden (1998), citados por S. Kim (2009 p. 150), defendem que a PSM é a força motivacional que induz os indivíduos a prestar um serviço público significativo. Atributos como o desejo de marcar a diferença e de querer causar impacto nas questões públicas, o sentido

de responsabilidade e de integridade e a motivação intrínseca são, assim, algumas das características associadas à PSM (Mann, 2006 p. 33).

Perry e Wise (1990) desenvolveram um modelo de análise da PSM, agregando os motivos subjacentes à motivação em três categorias: racionais, baseados em normas e afectivos (Mann, 2006 p. 34). Os motivos racionais relacionam-se com o auto-interesse, ou seja, com a identificação das pessoas para com a organização. As razões normativas prendem-se com o desejo de servir o interesse público. Os motivos afectivos estão relacionados com o altruísmo e com o desejo de ajudar os outros. Complementarmente a estes três factores, o modelo utilizava uma escala de 40 itens de medida (Mann, 2006 pp. 34-35). Posteriormente, este modelo foi revisto por Perry (1996) que reduziu a sua escala para 24 itens de medida e reformulou o modelo, passando a basear-se numa construção assente em quatro dimensões: participação no processo de decisão política, atracção pelo interesse público, filantropia e auto-sacrifício (Camilleri, 2007 p. 357).

Esta escala baseia-se em quatro premissas (Perry, 2000):

1. Os processos normativos, racionais e afectivos motivam os seres humanos;
2. As pessoas são motivadas pelos seus auto-conceitos;
3. As preferências e os valores devem ser endógenos a qualquer teoria sobre motivação;
4. As preferências são aprendidas em processos sociais.

Segundo Perry e Wise (1990) o governo deveria centrar-se exclusivamente nas bases motivacionais do serviço público (Alonso, et al., 2001 p. 363). Para estes autores (Perry e Wise), os indivíduos com elevada PSM tendem a ser atraídos para trabalhar nestes organismos e são menos dependentes de incentivos para alcançar elevados níveis de performance. Este ponto de vista advoga que o governo não necessita de introduzir

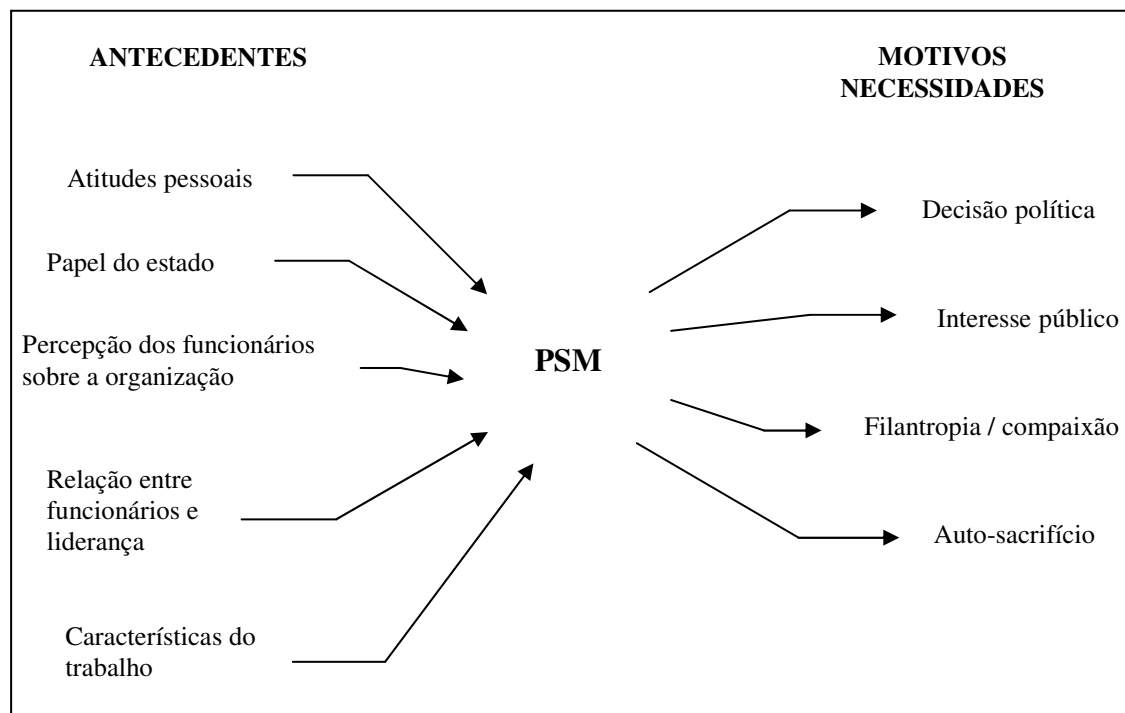
sistemas de recompensa por mérito e que não tem dificuldade em reunir funcionários qualificados, motivados e que desvalorizem a questão financeira, não se importando com o facto de auferirem menos rendimento do que aquele que aufeririam se trabalhassem no sector privado (Alonso, et al., 2001 p. 364).

Vários têm sido os estudos conducentes à aplicação e revisão do Modelo de Perry. Para DeHart-Davis, Marlowe e Pandley (2006 pp. 874-875) a grande importância desta escala de PSM reside no facto de se tratar de uma metodologia sofisticada e de ter vindo a ser muito aplicada à prática. Exemplos disso são os estudos de Bright (2008) que aplicou o modelo para analisar a influência da PSM na satisfação no trabalho e na rotatividade dos funcionários públicos e o estudo de DeHart-Davis et al (2006) que utilizou a escala de Perry para estudar as dimensões de género da PSM. Coursey e Pandey (2007) e S. Kim (2009) também se basearam neste modelo, procurando testar versões mais reduzidas.

Apesar de alguma literatura defender que este é um conceito muito americano, existem evidências da sua aplicação na Europa, nomeadamente na Inglaterra ou França (Camilleri, 2007 p. 357).

Segundo este modelo, a PSM tem cinco antecedentes: atitudes pessoais, o papel do estado, a percepção dos funcionários acerca da organização, as relações entre funcionários e liderança e as características do trabalho em si (Camilleri, 2007 p. 360).

Figura 3-4 – Relação entre os antecedentes e a PSM



Fonte: Adaptado de Camilleri (2007 p 362)

A literatura sugere que os indivíduos com elevados níveis de PSM são mais capazes de serem atraídos pelas organizações públicas devido ao tipo de trabalho que desenvolvem. Por outro lado, os indivíduos que mais se identificam com as características da organização tendem a ter níveis de satisfação no trabalho mais elevados e reduzidos índices de rotatividade (Bright, 2008 p. 150). A satisfação no trabalho consiste no prazer ou estado emocional positivo que resulta do trabalho e está associada, por um lado, à motivação para integrar e se manter na organização, e, por outro, à vontade em desempenhar o melhor possível as tarefas (Wright, et al., 2003 p. 70). Para C. Naff e J. Crum (1999), a PSM provoca um efeito positivo e forte na satisfação no trabalho e na performance e um efeito negativo e fraco nas intenções de rotatividade (Alonso, et al., 2001 p. 365). Esses efeitos são justificados pelo nível de encaixe entre o indivíduo e a organização. Segundo Bright (2008 p. 152), o encaixe pessoa-organização procura capturar as congruências entre as características dos

indivíduos e as características da organização. Este estudo comprova que quanto maior for a congruência entre ambos, maior será o nível de satisfação dos indivíduos e menores serão as intenções de rotatividade.

Segundo Steijn e Leisink (2006 p. 187), o compromisso organizacional é mais influenciado pela importância do trabalho e pelas características organizacionais do que pelas características pessoais dos trabalhadores. Efectivamente, as variáveis organizacionais podem ter uma influência directa na motivação caso os gestores sejam capazes de fomentar um sentimento de pertinência e propósito junto dos seus subordinados (Moynihan, et al., 2007 p. 823). A este nível, Boardman et al. (2008) analisaram a eficácia percebida do serviço público, que quantifica a percepção dos funcionários acerca do benefício que o seu organismo dá ao público, e concluíram que esta se encontra positivamente relacionada com o compromisso organizacional e com a satisfação no trabalho.

Para Wright (2007), mais do que analisar o compromisso organizacional, a investigação deveria centrar o seu estudo ao nível do compromisso no trabalho em si. Segundo o autor, o compromisso organizacional tem influência ao nível da retenção do funcionário, enquanto o compromisso no trabalho está mais associado ao esforço realizado e à performance. Este artigo, acerca da influência da missão, das tarefas e do serviço público na motivação, conclui que o valor intrínseco que os funcionários vêem na missão do organismo influencia os níveis de motivação, pois contribui para o aumento da importância colocada no seu próprio trabalho.

De um modo geral, podemos afirmar que a PSM é caracterizada pela intenção altruísta que motiva os indivíduos a servir o interesse público (Bright, 2008 p. 151). De forma directa ou indirecta, positiva ou negativa, a PSM influencia e é influenciada pelas atitudes, comportamentos e percepções dos funcionários, pelas características do

trabalho e da organização e pelas políticas de gestão de recursos humanos implementadas.

Este capítulo referiu-se aos principais modelos e teorias acerca dos factores que afectam a motivação dos indivíduos, bem como dos processos em que esta ocorre.

O capítulo seguinte aborda as principais iniciativas políticas no âmbito da gestão de recursos humanos, preconizadas na Administração Pública Portuguesa, entre 1974 e 2008, assim como as referências à motivação.

4. Evolução Histórica das Principais Políticas de Recursos Humanos e a Motivação na Administração Pública Portuguesa

“A gestão de Recursos Humanos, que compreende o conjunto das decisões e acções de gestão que afectam a relação entre as organizações e os seus trabalhos (Bilhim 2006 p 29; Domingues, 2003 pp 222-223), é um elemento fundamental para a reforma administrativa, tendo sido alvo da atenção de diferentes Governos, com excepção do X, que, curiosamente, ignorou o assunto no seu programa de Governo.” (Carvalho, 2008 p. 149).

Este capítulo iniciar-se-á com uma retrospetiva das principais medidas ao nível de recursos humanos preconizadas pelos vários governos portugueses entre 1974 e 2008¹, seguida de uma análise às referências directas ao tema da motivação nos programas de governo. A título complementar o ponto A do anexo contém um breve enquadramento histórico das principais iniciativas políticas no âmbito da gestão de recursos humanos anteriores a 1974.

4.1. As Políticas de Recursos Humanos entre 1974 e 1985

Este período foi marcado por uma grande instabilidade política e por fortes reivindicações. Entre Abril de 1974 e a Reforma Administrativa de 1985 tomaram posse 10 Governos Constitucionais, o que, no entender de Rolo (2007 p. 39), dificultou a introdução de medidas profundas no que concerne a reformas administrativas.

Segundo Rolo (2007 p. 39), neste período foram criados, entre outros, o Ministério da Reforma Administrativa (MRA), a Comissão de Reforma do Estado e da

¹ Tabela informativa dos Governos Constitucionais entre 1974 e 2008 no ponto B do anexo.

Administração Pública (CREAP) e o Gabinete de Estudos da Reforma Administrativa (GERA).

Fruto do processo de descolonização, este período foi ainda marcado pela necessidade de reintegrar cerca de 49 000 funcionários públicos provenientes das ex-colónias (Araújo, 2005 p. 2). Como consequência assistiu-se ao aumento da despesa pública e da dimensão da própria Administração Pública.

No que concerne a medidas legislativas², destacam-se o “pacote” de 1979 que introduziu correcções ao sistema vigente em termos de estrutura de carreiras, vecimentos, aposentações e pessoal dirigente; e o “pacote” de 10 de Maio de 1982 que se resumiu a medidas de gestão e que veio essencialmente regulamentar as medidas adoptadas em 1979 (Rocha, 2007 pp. 36-37). Destacam-se ainda o estabelecimento do regime geral de estruturação das carreiras da função pública numa perspectiva de avaliação global das funções exercidas³ e a definição do Estatuto Disciplinar dos funcionários e agentes da administração central, regional e local⁴.

Para Nolasco (2004 p. 35), este período foi marcado sobretudo pelas questões de regime da função pública, estrutura funcional da Administração Pública, descentralização e desconcentração de competências e pela situação social, profissional e económica dos funcionários. Carvalho (2008) analisa as principais áreas em que os sucessivos governos tiveram um papel interventivo e conclui que a formação profissional, o recrutamento e selecção e o planeamento de recursos humanos foram comuns a quase todas as políticas governamentais. Tal como evidenciado na tabela seguinte são também visíveis as preocupações dos primeiros governos com os sistemas de compensação, carreiras e segurança social, facto facilmente justificado pela transição de regime político.

² Tabela informativa das principais iniciativas legislativas deste período no ponto C do anexo.

³ Decreto-Lei n.º 248/85, de 15 de Junho

⁴ Decreto-Lei n.º 24/84, de 16 de Janeiro

Tabela 4-1 – Medidas preconizadas pelos governos no âmbito da Gestão de Recursos Humanos (do I ao IX Governo)

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
Formação Profissional	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Recrutamento e Selecção		X	X	X	X		X	X	X	
Planeamento de Recursos Humanos		X	X	X	X			X	X	
Compensação	X	X	X			X	X			
Carreiras	X	X				X			X	
Segurança Social	X	X	X	X						
Relações Industriais	X	X	X						X	
Mobilidade				X				X	X	
Política de Emprego Público		X	X				X			
Política de Função Pública		X			X					
Definição de funções							X			
Acolhimento e socialização							X			

Fonte: Adaptado de Carvalho (2008, p. 123)

4.2. As Políticas de Recursos Humanos entre 1986 e 1995

Em termos políticos este período foi marcado por alguma estabilidade. Apesar da existência de quatro Governos Constitucionais, três tiveram o Prof. Cavaco e Silva como Primeiro-Ministro. Segundo Sá e Sintra (2008 pp. 63-64), as grandes prioridades deste período decorrem da tendência internacional designada como NGP⁵. Para Pollitt, as principais características deste novo modelo assentam na utilização de técnicas de gestão do sector privado, numa maior preocupação com o controlo de custos, na descentralização da autoridade, na introdução de medidas de desempenho e de toda uma

⁵ Nova Gestão Pública

nova lógica de gestão de recursos humanos mais aproximada ao sector privado e ainda num maior ênfase na qualidade dos serviços prestados (Rodrigues, 2005 pp. 55-56). De acordo com Araújo (2008 p. 3), a reforma iniciada em finais da década de 80 traduziu-se na importação do conceito de NGP, das quais se salienta a gestão orientada pelos resultados. O SMA – Secretariado para a Modernização Administrativa⁶ vem dar também um novo impulso às questões relativas com a reforma administrativa tendo sido determinante para a introdução da NGP (Araújo, 2005 p. 3).

Em termos legislativos⁷ e no entender de Rocha (2007 pp. 38-41), tratou-se de um período mais calmo onde a “febre legislativa” abrandou significativamente. Segundo o autor, merecem especial destaque diplomas relativos à estruturação de carreiras, redefinição do estatuto do pessoal dirigente e à definição de regimes de recrutamento, de horário de trabalho, de férias, faltas e licenças, de remunerações e de gestão de pessoal. Salienta-se ainda neste período a definição dos princípios gerais da formação profissional. Assim, foram particularmente relevantes as medidas relacionadas com a formação profissional, a avaliação de desempenho, o recrutamento e a selecção, o planeamento de recursos humanos e os sistemas de compensação, tal como demonstra a tabela seguinte.

Tabela 4-2 – Medidas preconizadas pelos XI e XII governos

	XI	XII
Formação Profissional	X	X
Avaliação de Desempenho		X
Recrutamento e Selecção	X	
Planeamento de Recursos Humanos		X
Compensação	X	

Fonte: Adaptado de Carvalho (2008, p, 124)

⁶ Criado pelo Decreto-Lei 497/85, de 17 de Dezembro, artigo 8º, n.º 3

⁷ Tabela informativa das principais iniciativas legislativas deste período no ponto C do anexo.

4.3. As Políticas de Recursos Humanos entre 1996 e 2001

Os dois Governos Constitucionais deste período deram, no entender de Rocha (2007 pp. 41-43), particular atenção à gestão de recursos humanos. Neste período foram visíveis as “preocupações com a qualidade dos serviços públicos, a relação administração/cidadãos, a adopção de formas inovadoras de fornecimento de serviços públicos e a procura de maior envolvimento e participação das organizações sem fins lucrativos na implementação das políticas públicas.” (Araújo, 2005 p. 4).

Segundo um estudo da OCDE (1999), os planos de mudança para este período baseiam-se nas seguintes prioridades: (a) conceber um modelo de Administração Pública o menos burocrático possível; (b) criar uma Administração Pública dedicada ao desenvolvimento harmonioso do país e atenta às necessidades dos cidadãos e agentes económicos; (c) organizar um serviço eficiente, eficaz e de qualidade pública; (d) facultar aos cidadãos maior receptividade, participação e capacidade de resposta com a garantia de procedimentos administrativos simplificados, (e) qualificar, melhorar, incentivar e profissionalizar os recursos humanos do serviço público; (f) concentrar-se numa abordagem orientada para resultados; (g) desenvolver e alargar a utilização de recursos multimedia e as tecnologias de informação.

Em termos legislativos⁸, Rocha (2007 p. 43) destaca, entre outros, os diplomas relacionados com: (a) a revisão do estatuto do pessoal dirigente; (b) a reformulação do regime jurídico da formação profissional, do horário de trabalho e das férias, faltas e licenças; (c) o estabelecimento de novas regras acerca do ingresso, acesso e progressão nas carreiras e categorias do regime geral, bem como as respectivas escalas salariais; e (d) a criação do regime geral de atribuição de incentivos à mobilidade.

⁸ Tabela informativa das principais iniciativas legislativas deste período no ponto C do anexo.

De um modo geral, estes diplomas procuram reflectir a vontade expressa no programa do XIII Governo Constitucional, que, na sua alínea e) do ponto 6 do capítulo I, refere, como objectivo estratégico, a necessidade de “qualificar, dignificar, motivar e profissionalizar os recursos humanos da Administração, através duma política coerente e adequada de carreiras, remunerações e formação profissional”⁹. Com base nos programas de governo, o quadro seguinte apresenta as principais iniciativas preconizadas pelos XIII e XIV Governos Constitucionais.

Tabela 4-3 – Medidas preconizadas pelos XIII e XIV governos

	XIII	XIV
Formação Profissional	X	X
Avaliação de Desempenho	X	
Recrutamento e Selecção	X	X
Planeamento de Recursos Humanos	X	X
Compensação	X	X
Carreiras	X	X
Definição de funções	X	
Relações Industriais	X	
Política de Emprego Público		X

Fonte: Adaptado de Carvalho (2008, p. 124)

Torna-se perceptível pela análise dos dois quadros anteriores que, neste período, foi dada particular ênfase às políticas de formação profissional, de recrutamento e selecção, de planeamento de recursos humanos, de sistemas de compensação e de carreiras com o objectivo de, como refere o próprio Decreto-Lei n.º 404-A/98, de 18 de Dezembro, “dotar o País de uma Administração Pública mais eficaz, servida por profissionais qualificados, dignos e mais motivados para o esforço de modernização nacional que constitui o desafio na viragem deste século.”¹⁰

⁹ Programa do XIII Governo Constitucional visualizado no endereço electrónico: <http://www.portugal.gov.pt/pt/GC13/Governo/ProgramaGoverno/Pages/ProgramaGoverno.aspx> a 16 de Setembro de 2009.

¹⁰ Consultado em <http://dre.pt/pdf1sdip/1998/12/291A01/00020009.pdf> a 16 de Setembro de 2009.

4.4. As Políticas de Recursos Humanos entre 2002 e 2004

Rocha (2005 p. 12) afirma que a reforma da Administração Pública portuguesa não seguiu os mesmos moldes dos restantes países europeus. Segundo o autor, numa primeira fase a reforma focalizou-se na adopção de medidas de desburocratização e, apenas numa fase posterior é que se denotou a preocupação com a melhoria da qualidade dos serviços. Assim, a reforma em moldes europeus inicia-se apenas em 2003, com o Governo Constitucional de Durão Barroso.

O processo de reforma e modernização iniciou-se com a definição das grandes linhas orientadoras da reforma da Administração Pública, aprovadas pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 de Julho, tendo como principais objectivos “prestigiar a Administração Pública e os seus agentes, racionalizar e modernizar as estruturas, reavaliar as funções do Estado e promover uma cultura de avaliação e responsabilidade, distinguindo o mérito e a excelência”¹¹.

Para implementar estas linhas orientadoras, o governo apresentou um conjunto de diplomas legais¹² dos quais se destacam, a alteração dos estatutos da aposentação e do pessoal dirigente; a criação do SIADAP - sistema integrado da avaliação do desempenho na Administração Pública; e a aprovação do regime jurídico do contrato individual de trabalho da Administração Pública.

No que concerne à organização da Administração Pública, tal como refere o preâmbulo da Resolução do Conselho de Ministros 53/2004¹³, “a perspectiva estratégica do Governo reflectida nos diplomas legais aprovados assenta na introdução de novas práticas de gestão elegendo a gestão por objectivos como a grande matriz da mudança,

¹¹ Resolução do Conselho de Ministros 53/2004 consultada a 16 de Setembro de 2009 em <http://dre.pt/pdf1sdip/2004/04/094B00/23882426.pdf>

¹² Tabela informativa das principais iniciativas legislativas deste período no ponto C do anexo.

¹³ A Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de Abril, no seu número 1, operacionaliza a reforma da Administração Pública aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 de Julho, e define as suas áreas de actuação bem como as metodologias da sua aplicação.

associando sistematicamente os organismos públicos a objectivos e resultados.”¹⁴ Foi neste sentido que o Governo criou o SIADAP que “visa o desenvolvimento coerente e integrado de um modelo global de avaliação que constitua um instrumento estratégico para a criação de dinâmicas de mudança, de motivação profissional e de melhoria na Administração Pública.”¹⁵ Este modelo de avaliação insere-se num ciclo anual que implica a definição de objectivos individuais por desagregação em cascata dos objectivos organizacionais, garantindo, deste modo, uma maior aproximação entre ambos. (Araújo, 2008 p. 7).

Contudo, na opinião de Sousa (1990), este modelo de avaliação choca com a cultura tradicional da Administração Pública (Araújo, 2008 p. 9). Tal facto é evidenciado no preâmbulo da Resolução do Conselho de Ministros n.º 199/2005 que refere que se trata “de uma nova cultura de gestão ainda não suficientemente consolidada, o que permite compreender as dificuldades de implementação sentidas no primeiro ano e meio de vigência do sistema, bem como considerar a urgente necessidade de introduzir as correcções necessárias ao respectivo aperfeiçoamento”¹⁶.

A tabela seguinte apresenta as principais áreas de actuação no que concerne aos recursos humanos da Administração Pública para o período em análise.

Tabela 4-4 – Medidas preconizadas pelos XV e XVI Governo Constitucional

	XV	XVI
Formação Profissional	X	X
Avaliação de Desempenho	X	X
Mobilidade	X	
Contrato de Trabalho	X	

Fonte: Adaptado de Carvalho (2008 p 124)

¹⁴ Resolução do Conselho de Ministros 53/2004 consultada a 16 de Setembro de 2009 em <http://dre.pt/pdf1sdip/2004/04/094B00/23882426.pdf>

¹⁵ Art. 1º, n.º 2 da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março consultada a 16 de Setembro de 2009 em <http://dre.pt/pdf1sdip/2004/03/069A00/15861589.pdf>

¹⁶ Resolução do Conselho de Ministros 199/2005 consultada a 16 de Setembro de 2009 em <http://dre.pt/pdf1sdip/2005/12/249B00/73377337.pdf>

Em síntese e segundo Rocha (2005 p. 14), a gestão de recursos humanos constituiu de facto o foco central desta reforma que se manifestou em três vectores:

- Flexibilizações das relações de trabalho, através da aplicação da Lei do Contrato Individual de Trabalho a todos os funcionários que não desempenham funções associadas ao conceito de autoridade;
- Precarização das relações de trabalho, recorrendo, por sistema, aos contratos a prazo;
- Criação de um sistema de desempenho individual que tenha implicações na progressão nas carreiras e nas remunerações auferidas.

4.5. As Políticas de Recursos Humanos entre 2005 e 2008

O actual governo¹⁷ focaliza as questões relacionadas com os recursos humanos, reservando para tal o ponto V.2. do capítulo I do seu programa de governo intitulado “Qualificar os recursos humanos e as condições de trabalho”¹⁶. De entre os principais objectivos estratégicos deste ponto do programa destacam-se a difusão da implementação da gestão por objectivos (GPO), a revisão, aperfeiçoamento e alargamento da legislação relativa à avaliação de desempenho, o favorecimento da mobilidade e flexibilização das condições de trabalho, atribuição de prémios de honra e pecuniários ao mérito e à excelência no desempenho de funções públicas e a promoção da qualificação dos recursos humanos¹⁸.

Segundo Carvalho (2008 p. 124), as medidas de gestão de recursos humanos preconizadas por este governo no âmbito da gestão de recursos humanos abrangem as

¹⁷ XVII Governo Constitucional de José Sócrates

¹⁸ Programa do XVII Governo Constitucional visualizado a 17 de Setembro de 2009 em http://www.portugal.gov.pt/pt/Documentos/Governos_Documentos/Programa%20Governo%20XVII.pdf
- pp. 39-40

seguintes áreas: (a) formação profissional; (b) avaliação de desempenho; (c) recrutamento e selecção; (d) planeamento de recursos humanos; (e) compensação; (f) carreiras; (g) mobilidade; (h) definição de funções; (i) contrato de trabalho; e (j) segurança social.

4.6. As Políticas Governamentais e a Motivação no Serviço Público Português

“A sociedade convive actualmente com uma realidade de descrédito em relação às suas instituições públicas, o que reforça a importância de estudos voltados para o interesse de aprimoramento do envolvimento dos protagonistas de tais instituições na preocupação com a sua posição de responsabilidade ética na condução da sua prática” (Júnior, et al., 2009 p. 5). Efectivamente, os funcionários públicos têm sido vistos como estando menos motivados (Wright e Davis, 2003 p. 71). De acordo com estes autores, as causas para esta desmotivação prendem-se com o facto dos organismos públicos terem missões que por vezes conduzem a necessidades mais altruistas.

“A motivação, entendida como a disposição para agir visando a prossecução de um dado fim, comporta no seu seio diferentes medidas” Carvalho (2008 p. 134). Em Portugal, e segundo a autora, apenas 3 governos mencionaram expressamente o tema da motivação nos seus programas de governo, sendo que dois deles apenas referem-no de forma indirecta, tal como demonstra a tabela seguinte.

Tabela 4-5 – A motivação enquanto medida de Gestão de Recursos Humanos

Governo	Referências Directas à Motivação enquanto Medida
I	“Incentivo à (...) motivação e empenhamento permanentes no trabalho [dos trabalhadores da função pública]”
VII	“Suscitar a articulação de iniciativas de motivação para o trabalho e incentivos à produtividade”
VIII	“Humanizar a função pública (...) e incentivar a motivação para o trabalho e aumento de produtividade.”
XI	“[preocupar-se-á acabar com a situação dos regimes remuneratórios da função pública] Pretende-se, deste modo, mobilizar os agentes para participarem empenhadamente na tarefa da reforma do estado.”
XII	“Institucionalizar-se-ão e divulgar-se-ão incentivos que tenham por finalidade distinguir os resultados alcançados, em especial no domínio da melhoria da qualidade dos serviços públicos, bem como talentos, competências e espírito de missão dos funcionários, equipas ou serviços.”

Fonte: Carvalho (2008 pp 134-135)

Os programas de recursos humanos desenvolvem um papel fundamental na satisfação no trabalho reduzindo os níveis de stress ou de insatisfação (Wright, et al., 2003 p. 74). Apesar dos esforços de implementação de medidas de reforma administrativa, poucos foram os governos que fizeram referência directa no seu programa ao tema da motivação. Note-se que quatro destas referências tiveram lugar no período entre 1974 e 1985, marcado pela forte instabilidade política e pelo reajustamento ao sistema democrático. Como referenciado anteriormente, as principais medidas preconizadas neste período estiveram relacionadas com o regime da função pública e da sua estrutura funcional, pela descentralização e desconcentração de competências e pela situação social, profissional e económica dos funcionários. A quinta referência, ainda que indirecta, ocorreu no XII Governo Constitucional, período onde as grandes prioridades decorrem da introdução do modelo gestor.

Para Houston (2000 p. 15), a adopção de métodos de gestão privados ao sector público têm tido pouco sucesso. Exemplos disso são os pagamentos com base na performance cuja aplicação tem sido ineficaz. Rocha (2007 p. 88) partilha da mesma

opinião e considera que a adopção do modelo gestor tem vindo a traduzir-se na desmotivação generalizada dos funcionários públicos.

Os estudos nesta matéria são controversos e apontam para resultados contraditórios. Ao se dar maior importância às técnicas de gestão do sector privado espera-se que os gestores públicos sejam empreendedores, ofereçam o melhor serviço ao cliente e adoptem as melhores práticas de gestão. Contudo, esta abordagem negligencia valores como a igualdade, a justiça, a protecção, entre outros, que não se coadunam com as práticas empresariais (Box, 1999 p. 33). Assim, os funcionários sentem-se destituídos da sua importância social o que conduz à diminuição da sua moral e do seu sentimento de compromisso para com o serviço (Rocha, 2007 p. 88).

Contudo, Alonso et al. (2001 p. 363) testaram a relação entre a motivação no serviço público e a performance e encontraram claras evidências de que os funcionários que esperavam receber uma recompensa material por desempenhos superiores alcançaram níveis de performance superiores. Este estudo não encontrou evidências de que as recompensas materiais e a performance fossem menos importantes para as pessoas com níveis superiores de motivação no serviço público.

Na opinião de Carvalho (2008 p. 149), quer se pretenda consolidar um sistema representativo dos ideais de imparcialidade e de defesa do interesse geral, quer se pretenda implementar um modelo gestor assente na eficiência, eficácia e flexibilidade, a questão da gestão dos recursos humanos assume-se como um elemento incontornável das políticas de reforma administrativa.

Este capítulo procurou demonstrar as principais iniciativas políticas no âmbito da gestão dos recursos humanos da Administração Pública Portuguesa, desde 1974, aferindo acerca das influências e orientação das mesmas. Ao longo dos anos, foi sendo cada vez mais visível a influência da NGP em Portugal com a implementação de medidas, no sentido de introduzir a gestão orientada para os resultados. Segundo Araújo (2008 p. 14), a análise à implementação do modelo gestionário em Portugal mostra que “apesar da vontade dos reformadores introduzirem estes modelos ainda não há uma prática que indicie a generalização da utilização destes instrumentos”. O autor afirma que o sucesso da reforma foi condicionado por resistências à mudança, falta de preparação para o uso destes instrumentos e ausência de uma cultura assente em valores gestionários.

O capítulo seguinte procurará analisar a motivação dos funcionários públicos nos novos modelos de gestão da Administração Pública recorrendo, para tal, ao estudo do caso da Loja do Cidadão da Madeira (LCM).

6. Metodologia de Análise

Segundo Freixo (2009 p. 280), a metodologia consiste num conjunto de métodos e de técnicas que orientam a elaboração do processo de investigação científica. Para Auroux e Weil, “por metodologia, devemos entender hoje o estudo dos processos de raciocínio utilizados nesta ou naquela ciência, bem como a discussão da sua validade” (Vieira, 2006 p. 75).

Baseando-se num misto de investigação qualitativa e quantitativa, o procedimento metodológico adoptado para a elaboração deste trabalho baseia-se num estudo de caso, utilizando os métodos descritivo e inferencial.

A investigação qualitativa é essencialmente descritiva e tem como principal objectivo compreender os processos que contribuem para um fenómeno ou para um acontecimento mais geral (Veloso, 2007 p. 79). A pesquisa qualitativa tem como principais características “a indução, a descoberta, a exploração, a teoria / geração de hipóteses, o pesquisador como “instrumento” principal da recolha de dados e a análise qualitativa” (Johnson e Onwuegbuzie, 2004 p. 18). A opção pela investigação qualitativa justifica-se por se pretender descrever, interpretar e apreciar a questão da motivação no âmbito dos novos modelos de gestão da Administração Pública, sem procurar controlá-lo.

A investigação quantitativa constitui um processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis e é baseada na observação de factos objectivos que existem independentemente do investigador (Freixo, 2009 p. 144). Baseando-se em variáveis quantitativas, este tipo de investigação é mais abrangente e vai além da mera descrição de dados permitindo retirar conclusões significativas através da utilização de técnicas inferenciais.

Os estudos de caso constituem um tipo particular de investigação qualitativa (Veloso, 2007 pp. 79-80). “Um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes” (Yin, 2003 p. 13). Segundo Freixo (2009 p. 109), este procedimento metodológico baseia-se na “exploração intensiva de uma simples unidade de estudo, de um caso(...)”. A utilização do estudo de caso tem inúmeras vantagens, das quais se destaca o facto de permitir reter as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (Yin, 2003 p. 2). A opção por este procedimento metodológico justifica-se por se pretender analisar esta temática com recurso à análise do caso concreto da LCM.

O método descritivo tem como principal objectivo caracterizar de forma precisa as variáveis envolvidas num determinado acontecimento ou fenómeno (Freixo, 2009 pp. 106-107). Segundo este autor, uma das características dos estudos de caso qualitativos é o facto de estes serem descritivos, pois “o produto final é uma descrição”rica” do fenómeno que está a ser estudado” (Freixo, 2009 p. 111).

Sendo a amostra representativa, o método inferencial tem como objectivo obter conclusões significativas as quais podem ser extrapoladas para o Universo (todos os funcionários da LCM).

As técnicas de recolha de dados utilizadas consubstanciam-se essencialmente em levantamentos bibliográficos, consulta a diplomas legais e documentos de gestão, sites oficiais e opiniões recolhidas através do questionário por inquérito.

O questionário consiste num instrumento de medida que “traduz os objectivos de um estudo com variáveis mensuráveis” (Freixo, 2009 p. 196). A opção por este tipo de técnica de recolha de dados mostrou-se ser a mais adequada, pois permite manter o

anonimato dos inquiridos e garantir o afastamento necessário do investigador no momento da recolha de dados.

Assumindo a forma de questionário fechado, o inquérito utilizado foi estruturado em quatro grupos: o primeiro destinado a caracterizar o funcionário inquirido, salvaguardando o seu anonimato; o segundo concebido com vista à obtenção de opiniões acerca da situação laboral; o terceiro com o intuito de aferir o nível de motivação e o quarto grupo com o objectivo de analisar o nível de satisfação dos inquiridos face ao seu local de trabalho e ao trabalho em si. Este modelo foi adaptado do inquérito realizado por Nogueira (2008)¹⁹.

Os inquéritos foram alvo de um pré-teste a uma amostra aleatória de 10 funcionários da LCM²⁰ que evidenciou algumas fraquezas e conduziu à sua reformulação. A versão final do inquérito foi distribuída e recolhida em papel pelas hospedeiras da LCM entre os dias 30 de Setembro e 16 de Outubro de 2009. O tratamento de dados foi realizado com recurso aos programas *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 17.0, e *Microsoft Excel*.

Sendo o propósito deste estudo analisar a motivação dos funcionários públicos no âmbito dos novos modelos de gestão da Administração Pública, e com o objectivo de orientar a recolha e a análise de dados, consideraram-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1 – O modelo organizacional da LCM contribui para a criação de um ambiente de trabalho favorável à satisfação dos funcionários;

¹⁹ Inquérito realizado por Nogueira (2008) no âmbito da sua Tese submetida em 2008 como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sociologia, especialidade em Organizações, Trabalho e Emprego, pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, intitulada: “Qualidade e Satisfação em Serviços de Saúde: Uma Abordagem da Avaliação do Desempenho

²⁰ “De acordo com Lakatos e Marconi (1994) o pré-teste deve realizar-se num grupo de tamanho de 5 a 10% da amostra” (Vieira, 2006 p. 79).

Hipótese 2 – O modelo organizacional da LCM contribui positivamente para a motivação dos funcionários;

Hipótese 3 – A criação de um ambiente de trabalho favorável contribui positivamente para o nível de motivação dos funcionários;

Hipótese 4 – Os funcionários públicos valorizam as recompensas materiais.

A análise dos dados foi alvo de duas abordagens: uma análise descritiva e uma análise inferencial. Assim, na primeira abordagem (análise descritiva), as variáveis nominais foram analisadas com recurso a tabelas de frequência absoluta (número absoluto) e relativa (percentagem) e as variáveis contínuas foram estudadas com base em valores mínimos, máximos, médias e desvios padrão. Na segunda abordagem aos dados (análise inferencial), procedeu-se à avaliação da consistência interna das afirmações que fizeram parte de cada uma das subescalas através do *Alpha de Cronbach*. Verificaram-se os pressupostos da normalidade através dos testes *Kolmogorov Smirnov* (para os casos em que a dimensão do grupo em análise foi superior a 50) e através do teste *Shapiro Wilk* (para os casos em que a dimensão do grupo em análise foi inferior a 50).

De modo a responder às hipóteses de investigação, foi utilizado o Coeficiente de Correlação de *Pearson* (para as variáveis contínuas) e o de *Spearman* (para as variáveis ordinais). Ainda noutra perspectiva e com o intuito de estimar a existência de diferenças significativas entre dois grupos independentes, foi utilizado o teste paramétrico *t-Student* e o não paramétrico *Mann-Whitney*.

7. Estudo de Caso

Face ao referencial exposto, este capítulo pretende analisar o nível de motivação dos funcionários públicos nos novos modelos de gestão, recorrendo para tal ao estudo de caso LCM. Num primeiro tópico far-se-á o enquadramento e caracterização da Entidade, seguindo-se a análise e discussão dos dados obtidos

7.1. Enquadramento da Loja do Cidadão

A primeira Loja do Cidadão (LC)²¹ foi inaugurada a 27 de Abril de 1999 em Lisboa, seguindo-se, a 1 de Setembro de 1999, a abertura da LC do Porto. As LC enquadram-se no conceito da NGP e constituíram um passo no sentido de alcançar uma maior desburocratização, racionalização e simplificação de estruturas e procedimentos administrativos²². Trata-se “de um serviço público de características únicas na Administração Pública Portuguesa, seja pela dimensão e diversidade que assume (...), seja pela forma de prestação dos serviços, em que avulta a existência de um horário alargado, com abertura ao sábado, seja ainda pelos recursos humanos que afecta, salientando-se, neste particular, a existência de um vasto programa de formação, envolvendo áreas tão diversificadas quanto o atendimento do público, a liderança e trabalho de equipa e o sistema de informação. Como elemento caracterizador e distintivo das Lojas do Cidadão avulta também a existência de uma linha de vestuário própria dos seus funcionários.”²³.

²¹ Inicialmente foi criada uma equipa de missão com vista à implementação do projecto das Lojas do Cidadão pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 176/97, de 21 de Outubro.

²² Resolução do Conselho de Ministros 176/97, de 21 de Outubro consultada a 17 de Setembro de 2009 em <http://dre.pt/pdf1sdip/1997/10/244B00/56885689.pdf>

²³ Decreto-Lei n.º 187/99, de 2 de Junho consultado a 17 de Setembro de 2009 em <http://dre.pt/pdf1sdip/1999/06/128A00/31263127.pdf>

Face à especificidade de funções e regime de horário laboral, foi atribuído aos funcionários das LC um suplemento remuneratório diário no montante de 10,00€²⁴.

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 155/2000, de 15 de Novembro²⁵, assegurou o desenvolvimento progressivo da rede de LC e atribuiu ao Instituto para a Gestão das Lojas do Cidadão (IGLC)²⁶ a implementação e gestão das mesmas.

Em 2006, pelo Decreto-Lei n.º 202/2006, de 27 de Outubro²⁷, foi criada a Agência para a Modernização Administrativa, I.P. (AMA)²⁸ e transferidas, entre outras, as atribuições do IGLC para este novo Instituto.

Em 2007 surgiu o conceito de LC de segunda Geração²⁹, tendo a primeira destas Lojas sido inaugurada a 17 de Dezembro de 2007 em Odivelas. Este novo conceito distinguiu-se essencialmente pela introdução do balcão multiserviços, da Loja da Empresa (LE) e do balcão “perdi a carteira”.

Em 2008³⁰ foi retirado o suplemento remuneratório que havia sido instituído em 1999 para pessoal afecto às LC após 27 de Dezembro de 2008.

As LC introduziram um novo conceito de atendimento e de prestação de serviços públicos, constituindo “autênticos hipermercados de serviços, que asseguram, de forma mais rápida e cómoda, a satisfação das necessidades dos cidadãos relativamente aos serviços públicos e às empresas aí presentes” (Farinhote, 2001 p. 9).

²⁴ Portaria n.º 900/99, de 12 de Outubro consultada a 17 de Setembro de 2009 em <http://dre.pt/pdf1sdip/1999/10/238B00/68666866.pdf>

²⁵ Visualizada em <http://dre.pt/pdf1sdip/2000/11/264B00/65266526.pdf> a 17 de Setembro de 2009

²⁶ O Decreto-Lei n.º 302/99, de 6 de Agosto aprovou a Lei Orgânica deste Instituto.

²⁷ Visualizado em <http://dre.pt/pdf1sdip/2006/10/20800/74317440.pdf> a 17 de Setembro de 2009

²⁸ A AMA - Agência para a Modernização Administrativa, I.P. é um instituto público integrado na administração indirecta do Estado que tem por missão “identificar, desenvolver e avaliar programas, projectos e acções de modernização e de simplificação administrativa e regulatória e promover, coordenar, gerir e avaliar o sistema de distribuição de serviços públicos, no quadro das políticas definidas pelo Governo”. A orgânica deste instituto foi aprovada pelo Decreto-Lei 116/2007, de 27 de Abril.

²⁹ Resolução do Conselho de Ministros n.º 87/2008, de 27 de Maio definiu a estrutura de missão das Lojas do Cidadão de segunda geração

³⁰ Pelo Decreto-Lei n.º 247-A/2008, de 26 de Dezembro visualizado a 17 de Setembro de 2009 em <http://dre.pt/pdf1sdip/2008/12/24901/0000200003.pdf>

Entre 1999 e 2008, as LC foram responsáveis por mais de 68 milhões de atendimentos. Segundo a AMA, “os cidadãos valorizam a existência das Lojas do Cidadão e estão globalmente satisfeitos com o serviço prestado, percepcionando como boa a qualidade do atendimento e destacando a simpatia e profissionalismo dos funcionários (59% dos louvores). Nas razões de preferência pela Lojas do Cidadão destaca-se a concentração dos serviços.”³¹ Segundo Emerenciano (2008 p. 50), “A Loja do Cidadão parece ser uma das iniciativas mais elogiadas e consensuais em termos de medidas de modernização”.

Neste momento estão em funcionamento 20 LC e vários postos de atendimento ao cidadão (PAC's) ³² por todo o país³³. As LC exploram o conceito relacional muito marcado pela visão dos seus consumidores como clientes (Domingues, 2004 p. 5) e foram criadas com o objectivo de facilitar a concretização de múltiplas necessidades com recurso a menos dispêndio de tempo por reunirem, no mesmo espaço físico, vários serviços.

No que concerne à LCM, foi constituída em 1999³⁴ uma comissão instaladora e, posteriormente, celebrado um protocolo entre o Governo Regional da Madeira e o Governo da República, com vista à sua implementação. Em 2003 foi criado o Gabinete de Gestão da Loja do Cidadão (GGLC)³⁵, tutelado pela Vice-Presidência do Governo Regional da Madeira, a quem compete a gestão e funcionamento da LCM e dos postos de atendimento ao cidadão. “O GGLC tem como atribuições a implementação e a gestão

³¹ Dados visualizados a 27 de Setembro de 2009 às 15h40 no site: <http://www.ama.pt>.

³² Os PAC são postos multiserviços com atendimento personalizado localizados em locais de menor densidade populacional e funcionam como extensão das Lojas do Cidadão.

³³ Para mais informações acerca da localização das Lojas do Cidadão e PAC's consultar o site <http://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/pt/LojaCidadao/>

³⁴ Através da Resolução do Conselho do Governo Regional n.º 1422/99, de 24 de Setembro, visualizada em <http://www.gov-madeira.pt/joram/1serie/Ano%20de%201999/ISerie-102-1999-09-24.pdf> a 27 de Setembro de 2009.

³⁵ Pelo Decreto Legislativo Regional n.º 8/2003/M, de 21 de Maio visualizado a 27 de Setembro de 2009 em <http://dre.pt/pdf1sdip/2003/05/117A00/31623167.pdf>.

dos serviços de atendimento da Loja do Cidadão, assentes num modelo de prestação célere e personalizada, num único local, de um conjunto de serviços públicos”³⁶.

A LCM entrou em funcionamento a 19 de Abril de 2004 congregando cerca de 21 entidades públicas e privadas e contando com a colaboração de 168 funcionários³⁷. A 13 de Fevereiro de 2006 foi inaugurado o PAC do Porto Santo que disponibiliza onze serviços³⁸. Actualmente, a LCM conta com 24 entidades públicas e privadas, tal como demonstra a tabela seguinte, e com a colaboração de 174 funcionários.

Tabela 7-1 – Entidades presentes na LCM

Caixa Geral de Depósitos	Horários do Funchal
Câmara Municipal do Funchal	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras
Centro de Formalidades das Empresas	Inspecção Regional do Trabalho
Centro de Segurança Social da Madeira	Instituto de Emprego da Madeira
Direcção Regional da Administração da Justiça	Serviço de Defesa do Consumidor
Direcção Regional da Administração Pública Local	Secretaria Regional da Educação e Cultura
Direcção Regional do Trabalho	Serviço Regional de Saúde
Direcção Regional dos Assuntos Fiscais	Portugal Telecom
Direcção Regional dos Transportes Terrestres	Secretaria Regional do Ambiente e Recursos Naturais
Direcção-Geral da Administração da Justiça	Inspecção Regional das Actividades Económicas
Empresa de Electricidade da Madeira	Investimentos Habitacionais da Madeira
Zon TV Cabo Madeirense, SA.	Vodafone

Fonte: Adaptado do Portal do Cidadão³⁹

³⁶ Art. 2.º do Decreto Legislativo Regional n.º 8/2003/M, de 21 de Maio.

³⁷ Desde a abertura da LCM até à presente data foram realizadas três alterações profundas. A primeira teve lugar em finais de Dezembro de 2006 e início de Janeiro de 2007 que visou a reestruturação do balcão dos passaportes e do balcão dos Horários do Funchal que passou a estar representado na LCM por uma máquina de vendas automática. Em Março de 2007 foram ampliados os balcões do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, do Investimentos Habitacionais da Madeira e da Empresa de Electricidade da Madeira tendo ainda sido eliminado um corredor e transferido esse espaço para as entidades circundantes rentabilizando, deste modo, as infra-estruturas. Em Outubro de 2008, fruto da instalação da Zon TV Cabo Madeirense, SA. e da necessidade de criar as condições físicas necessárias ao serviço do cartão do cidadão, foi realizada uma terceira intervenção.

³⁸ Pagamento do ADSE, pedido de passaportes, carta de condução, informações e reclamações no âmbito da Defesa do Consumidor, cobranças de água, atendimentos relacionados com o Balcão Verde, Instituto Regional de Emprego, Actividades Económicas, Inspecção do Trabalho, Direcção Regional do Trabalho e Investimentos Habitacionais da Madeira.

³⁹ http://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/pt/LojaCidadao/CO_INDISPONIVEL/?loja={0C716B94-1B06-4EBC-BDE2-14DED71721D6} consultado a 15 de Novembro de 2009

7.3. Análise de Dados

Dos 174 funcionários inquiridos da LCM, 121 devolveram o inquérito devidamente preenchido. Assim, a amostra representa 69,5% do total dos funcionários.

A tabela seguinte apresenta de forma detalhada a caracterização dos inquiridos.

Tabela 7-2 – Caracterização geral da amostra

Variável	Valor da Variável	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Género	Feminino	84	69,4%
	Masculino	37	30,6%
Estado Civil	Solteiro	45	37,2%
	Casado	57	47,1%
	Divorciado	16	13,2%
	Viuvo	3	2,5%
Número de Filhos	Sem filhos	29	27,1%
	1 filho	32	29,9%
	2 filhos	39	36,4%
	3 filhos ou mais	7	6,5%
Habilitações literárias	Licenciatura	17	14,0%
	Bacharelato	4	3,3%
	Entre 10 e 12 anos de escolaridade	87	71,9%
	Entre 7 e 9 anos de escolaridade	10	8,3%
	Até 6 anos de escolaridade	3	2,5%
Tempo a exercer funções nesta categoria	Até um ano inclusive	12	10,7%
	Mais de 1 ano e até 5 anos inclusive	42	37,5%
	Mais de 5 anos e até 10 anos inclusive	39	34,8%
	Mais de 10 anos e até 15 anos inclusive	8	7,1%
	Mais de 15 anos e até 20 anos inclusive	6	5,4%
	Mais de 20 anos e até 25 anos inclusive	1	0,9%
	Mais de 25 anos	4	3,6%
Vínculo laboral	Trabalhador Independente	3	3,4%
	Estágio	3	3,4%
	Contrato	2	2,2%
	Efectivo	81	91,0%
Ano de início de funções na LCM	2004	61	51,3%
	2005	15	12,6%
	2006	14	11,8%
	2007	9	7,6%
	2008	7	5,9%
	2009	13	10,9%
Nº de horas de trabalho semanais	Até 30 horas inclusive	58	53,2%
	Mais de 30 e até 35 horas inclusive	32	29,4%
	Mais de 35 e até 40 horas inclusive	16	14,7%
	Mais de 40 horas	3	2,8%

Trata-se, essencialmente, de uma amostra de funcionários públicos com uma idade média que ronda os 38 anos de idade, sendo 69,4% do sexo feminino, 47,1% casados e 72,9% com filhos. A maioria dos inquiridos (71,9%) tem entre 10 e 12 anos de escolaridade e a grande maioria (91,0%) possui um vínculo laboral de efectividade com uma média de 9 anos de exercício de funções na sua actual categoria profissional. Mais de metade destes inquiridos (53,2%) trabalha cerca de 30 horas semanais e aproximadamente a mesma percentagem (51,3%) iniciou as suas funções na LCM em 2004.

Relativamente à profissão e categoria profissional, dos 121 inquiridos foram obtidas 114 respostas válidas. Os funcionários públicos representam 87,7% dos que responderam a esta questão, estando 76,0% a exercer funções administrativas. Os funcionários do sector privado representam 12,3% do total de respondentes, sendo que 35,7% são lojistas, 28,6% são funcionários do serviço de apoio da LCM (Hospedeiras)⁴⁰ e 14,3% correspondem a bancários e a cargos de chefia.

O quadro seguinte apresenta, de forma detalhada, a caracterização da amostra em termos de profissão e categoria profissional.

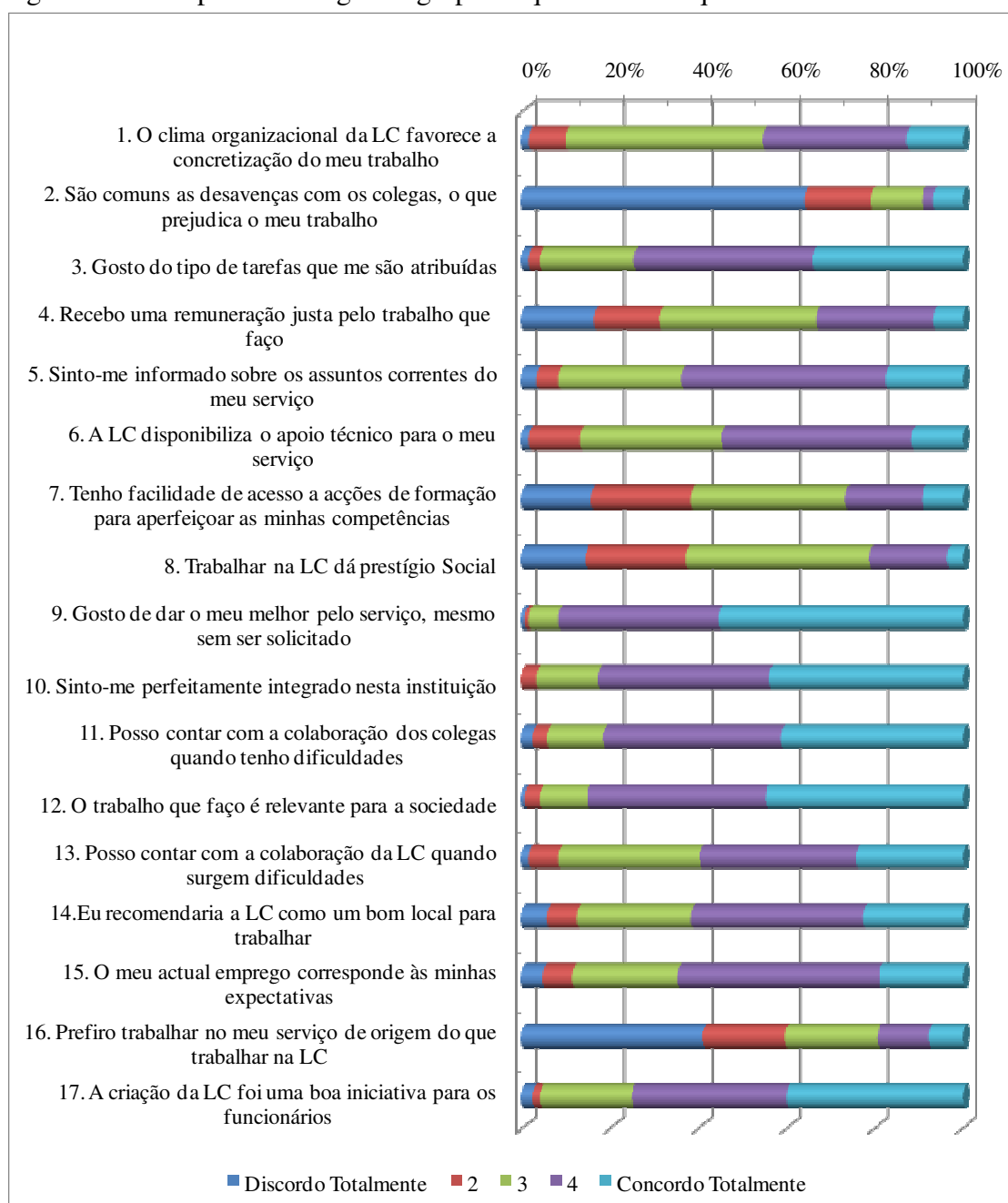
Tabela 7-3 – Profissão e Categoria Profissional dos inquiridos

Profissão	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Categoria Profissional	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Funcionários Públicos	100	87,7%	Administrativos	76	76,0%
			Técnicos Superiores	8	8,0%
			Cargos de Chefia	11	11,0%
			Não respondeu	5	5,0%
Funcionários do Sector Privado	14	12,3%	Seguranças	1	7,1%
			Hospedeiras	4	28,6%
			Bancários	2	14,3%
			Logistas	5	35,7%
			Cargos de Chefia	2	14,3%

⁴⁰ O vínculo laboral destas funcionárias é a prestação de serviços.

Utilizando uma escala de 1 a 5, sendo 1 “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”, o segundo grupo de questões do inquérito pretendeu avaliar o grau de concordância dos inquiridos relativamente à sua situação laboral. A figura seguinte apresenta, de forma detalhada, os resultados obtidos neste grupo de perguntas.

Figura 7-1 – Respostas ao segundo grupo de questões do inquérito



De um modo geral, os inquiridos sentem-se integrados, valorizam o clima organizacional e classificam a criação da LCM como uma boa iniciativa. Também se denota uma consciência por parte dos inquiridos da existência de um espírito de equipa positivo e de um elevado compromisso para com o serviço. Ainda assim, as respostas demonstram que, na opinião dos funcionários, não são disponibilizadas as acções de formação necessárias para o aperfeiçoamento das suas competências e não existe qualquer tipo de prestígio social associado ao facto de trabalharem na LCM.

As questões que obtiveram maior consenso em termos de resposta foram a n.º 2 e n.º 9 relativas, respectivamente, às desavenças com os colegas e ao esforço e dedicação ao trabalho. No que concerne à questão n.º 2, um total de 64,2% dos inquiridos discorda totalmente que sejam comuns desavenças com os colegas, pelo que não vêem o seu trabalho prejudicado por essa razão. Esta tendência é corroborada pela questão n.º 11, pois, quando questionados se em situações de dificuldades podem contar com a colaboração dos colegas, 81,5% dos inquiridos atribuiu a classificação de 4 e 5, considerando que podem efectivamente contar com o apoio dos mesmos. A moda das respostas a esta questão é de nível 5. Relativamente à questão n.º 9, 55,4% (classificação 5) revelam empenhar-se no seu trabalho mesmo sem que isso lhe seja solicitado e 74,8% classificou com 4 e 5 a questão n.º 3, evidenciando que gosta do tipo de tarefas que lhe são atribuídas. Neste sentido, a questão n.º 15 – “o meu actual emprego corresponde às minhas expectativas” – também mereceu a concordância dos inquiridos, tendo reunido 64,5% de consenso nas classificações 4 e 5. Mais de 85,0% da amostra realça a relevância do seu trabalho para a sociedade (classificações 4 e 5 da questão n.º 12).

Cerca de 64,0% dos inquiridos sente-se informado acerca dos assuntos correntes do seu serviço (classificações 4 e 5 da questão n.º 5). No entanto, quando questionados

acerca do acesso a acções de formação para aperfeiçoar as suas competências (questão n.º 7), apenas 26,7% entende ter facilidade de acesso às mesmas (classificações de 4 e 5). A moda das respostas a esta questão encontra-se no nível 3.

A questão n.º 1 pretendia aferir se o clima organizacional da LCM favorece a concretização do trabalho. Apesar do maior número de respostas se centrar no nível 3, há claramente uma tendência concordante relativamente a esta afirmação dado que 45,4% das respostas se situaram nos níveis 4 e 5. Em consonância, 59,5% dos inquiridos atribuiu classificação 4 e 5 à afirmação “posso contar com a colaboração da LCM quando surgem dificuldades” (questão n.º 13) e 61,7% (classificações 4 e 5) recomendaria a LCM como um bom local para desempenhar funções (pergunta n.º 14). Também a questão n.º 6 – “a LCM disponibiliza o apoio técnico para o meu serviço” – reuniu 43,0% de respostas de nível 4 e 11,6% de respostas de nível 5. Ainda neste contexto, é relevante o nível de integração na instituição (questão n.º 10) pois nenhum inquirido discordou totalmente e 43,8% concordaram totalmente com a questão.

Apesar da média das respostas obtidas para a questão 16 indicar que os inquiridos preferem trabalhar na LCM em detrimento do seu serviço de origem, verifica-se uma grande dispersão dos resultados já que o desvio padrão (1,3) é o mais elevado das variáveis em estudo. Uma das possíveis causas para estes resultados poderá estar na não compreensão da questão pois esta foi colocada no sentido inverso e pode ter induzido os inquiridos em erro⁴¹. Também se constata que, na opinião dos inquiridos, trabalhar na LCM não está associado a qualquer tipo de prestígio social (questão n.º 8)⁴². Apesar

⁴¹ Foi solicitado aos inquiridos que avaliassem numa escala de concordância de 1 a 5 (sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente) a afirmação “Prefiro trabalhar no meu serviço de origem do que trabalhar na LC.”.

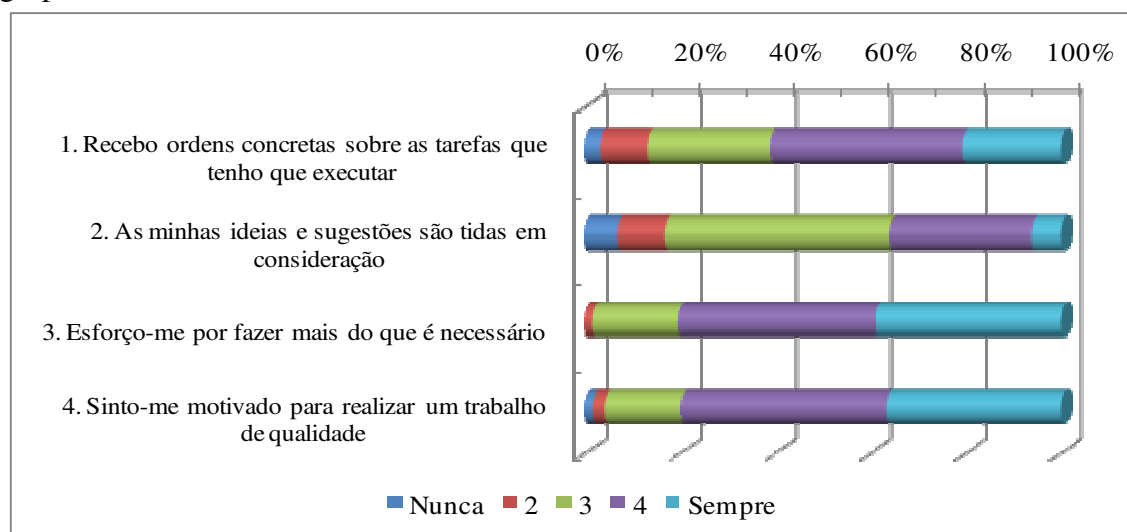
⁴² Apesar da moda se centrar no nível 3, há uma tendência disconcordante relativamente a esta afirmação dado que 37,3% das respostas se situaram nos níveis 1 e 2.

disso, a maioria considerou que a criação desta instituição constituiu uma boa iniciativa para os funcionários⁴³ (questão n.º 17).

Finalmente, quanto à questão n.º 4 – “recebo uma remuneração justa pelo trabalho que faço” –, não nos é possível retirar nenhuma conclusão isoladamente, pois os resultados encontram-se distribuídos de forma dispersa: 31,4% discordam da afirmação (classificação 1 e 2); 35,5% classificou-a com 3 e 33,1% concorda com a mesma (classificação 4 e 5).

O terceiro grupo de questões foi colocado com o intuito de analisar o nível de motivação dos inquiridos, utilizando para o efeito uma escala de 1 a 5, sendo 1 “Nunca” e 5 “Sempre”. A figura seguinte apresenta as respostas às primeiras quatro questões deste grupo.

Figura 7-2 – Grau de frequência das respostas às primeiras quatro questões do terceiro grupo



A maioria dos inquiridos sente-se orientada quanto às tarefas que deve executar⁴⁴. Esta evidência não é tão clara no que concerne à percepção da importância das

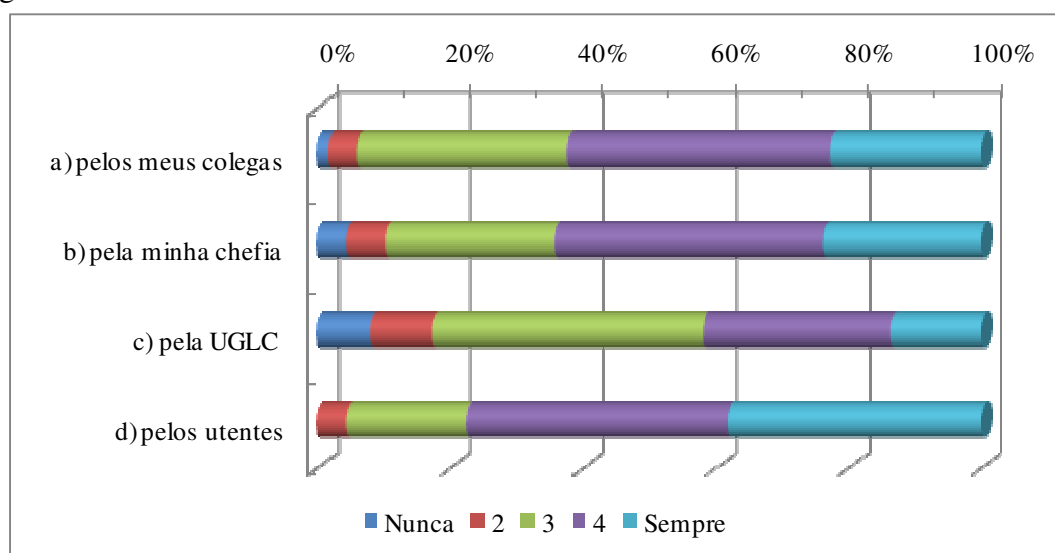
⁴³ Esta questão obteve 75% de classificações 4 e 5 e a moda encontra-se no nível 4.

sugestões dadas em contexto de trabalho, pois 47,5% da amostra centra-se no nível 3. Verifica-se contudo uma tendência positiva já que 35,8% das respostas se situaram nos níveis 4 e 5.

Cerca de 80,0% dos inquiridos considera que se esforça por fazer mais do que é necessário para o exercício das suas funções e afirma estar motivado para realizar um trabalho de qualidade (classificações 4 e 5 atribuídas às questões n.º 3 e 4⁴⁵).

A quinta questão deste terceiro grupo pretendia aferir a opinião dos inquiridos quanto ao reconhecimento do seu trabalho por parte dos colegas, chefia, UGLC e utentes. A figura seguinte evidencia que, na opinião dos inquiridos, são os utentes que mais valorizam o seu trabalho (classificações 4 e 5) seguidos da chefia e dos colegas. A UGLC apesar de ser a que apresenta menor percentagem de classificações de nível 4 e 5 reúne o consenso de 41,8% dos inquiridos.

Figura 7-3 – Reconhecimento do trabalho

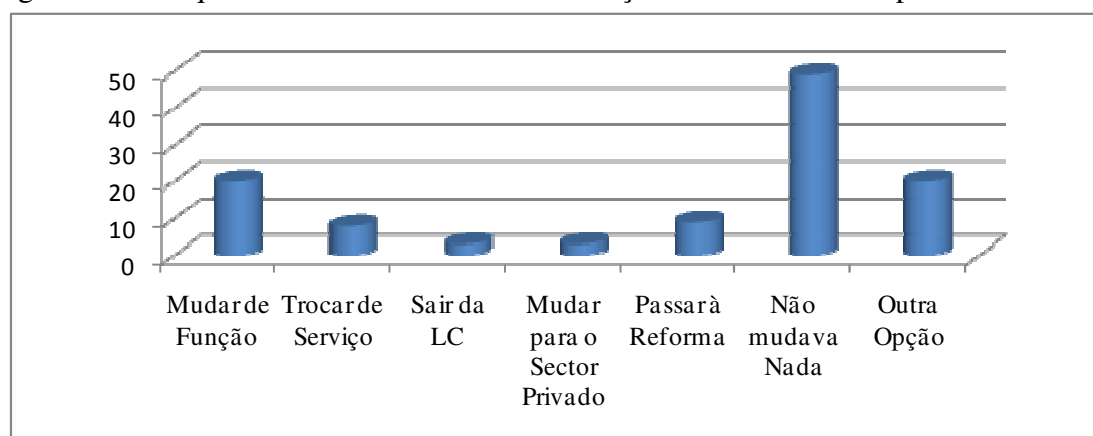


⁴⁴ 62,2% refere que recebe quase sempre ou sempre instruções concretas quanto às tarefas que deve executar e apenas 13,5% afirma que nunca ou quase nunca as recebe.

⁴⁵ 80,0% dos inquiridos atribuiu classificação 4 e 5 à questão n.º 3 e 80,0% dos inquiridos atribuiu classificação 4 e 5 à questão n.º 4. A moda das respostas a estas duas questões é de 4.

Quando questionados acerca da possibilidade de mudança relativamente à sua situação laboral, das 112 respostas obtidas, 43,8% dos inquiridos não mudaria nada e 17,9% optava por mudar de função. Apenas 2,7% optaria por sair da LCM e igual percentagem preferiria mudar para o sector privado. A figura seguinte apresenta, em pormenor, as opiniões dos inquiridos quanto a esta questão.

Figura 7-4 – O que mudaria relativamente à situação laboral no futuro próximo



Tenho por base uma classificação de 1 a 5, sendo 1 “Muito Insatisfeito” e 5 “Muito Satisfeito”, o quarto grupo de questões pretendeu analisar o nível de satisfação dos inquiridos face ao seu local de trabalho e ao trabalho em si.

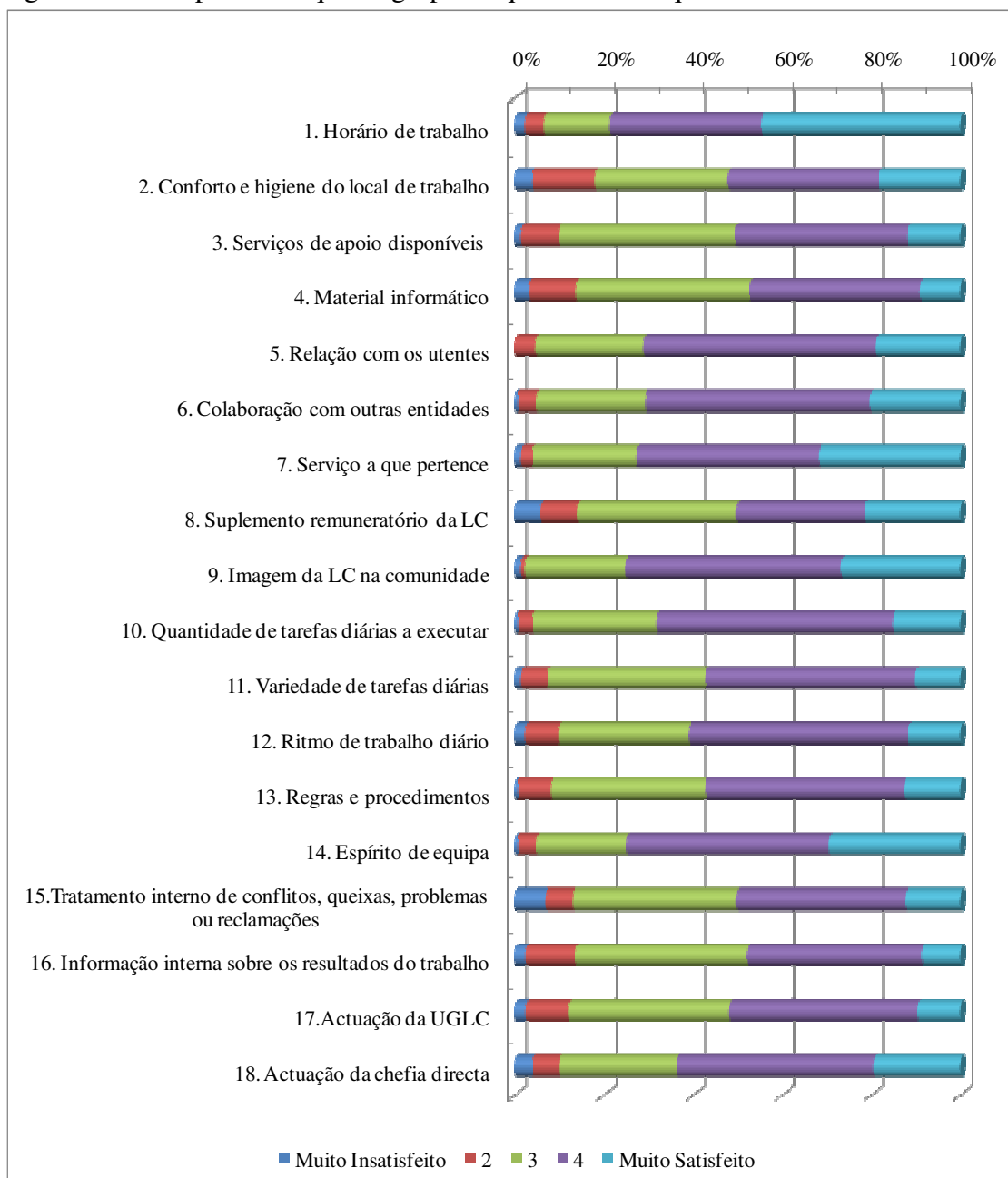
De um modo geral, os inquiridos estão satisfeitos, pois todas as perguntas obtiveram maior percentagem de resposta na classificação 4. As únicas excepções foram as questões n.º 1 e 8, onde a maioria dos inquiridos atribuiu classificação 5 e 3 respectivamente. O horário de trabalho (questão n.º 1), com uma moda de 5, foi a questão que maior consenso reuniu em termos de satisfação, dado que mais de 44,0% dos inquiridos reconheceu estar muito satisfeito e 33,9% atribuiu classificação 4 a esta questão. Relativamente ao suplemento remuneratório (questão n.º 8)⁴⁶, e apesar da

⁴⁶ Foram obtidas 84 respostas a esta questão o que corresponde ao número de inquiridos que respondeu afirmativamente à questão n.º 11 do primeiro grupo.

maior parte das respostas se ter centrado na classificação 3, verifica-se uma tendência no sentido da satisfação⁴⁷.

A figura seguinte apresenta, em detalhe, as frequências das respostas obtidas para estas questões.

Figura 7-5 – Respostas ao quarto grupo de questões do inquérito



⁴⁷ 50,0% dos inquiridos atribuíram classificação 4 e 5 e apenas 14,3% registaram que se encontram muito insatisfeitos e insatisfeitos com esta questão.

Apesar dos inquiridos não considerarem que trabalhar na LCM atribua algum tipo de prestígio social, 75,0% encontram-se satisfeitos e muito satisfeitos com a imagem que esta instituição tem na comunidade (questão n.º 9)⁴⁸.

O espírito de equipa (questão n.º 14) reuniu 89 das 119 respostas no nível 4 e 5 e a colaboração com outras entidades (questão n.º 6) deixa satisfeitos mais de 50,0% dos inquiridos.

A quantidade e variedade das tarefas diárias (questões n.º 10 e 11) obtêm níveis de satisfação igualmente elevados, pois a maioria dos inquiridos atribuiu classificações de nível 4 e 5⁴⁹. Igual tendência verifica-se ao nível do ritmo de trabalho (questão n.º 12) dado que 49,2% das respostas se centrou no nível 4. Mais de 71,0% da amostra demonstra ainda que se encontra satisfeita e muito satisfeita com o relacionamento que mantém com os utentes (questão n.º 5).

Relativamente à UGLC (questão n.º 17), 51,8% dos inquiridos está satisfeito e muito satisfeito com a sua actuação. Mais de metade da amostra atribuiu classificação 4 e 5 aos serviços de apoio disponíveis (questão n.º 3) e 47,1% está satisfeito e muito satisfeito com o material informático⁵⁰ (questão n.º 4). Esta mesma tendência é verificada ao nível do conforto e higiene no trabalho (questão n.º 2) que reuniu 52,1% de inquiridos satisfeitos e muito satisfeitos.

Quando questionados acerca do nível de satisfação respeitante às regras e procedimentos (questão n.º 13), tratamento de conflitos e reclamações (questão n.º 15) e informação interna sobre os resultados do trabalho (questão n.º 16), os inquiridos mostram-se satisfeitos, pois a maior percentagem de respostas centrou-se no nível 4.

⁴⁸ A moda das respostas obtidas é de 4.

⁴⁹ A quantidade de tarefas diárias obtém 68,1% de classificações 4 e 5 e a variedade de tarefas diárias reúne 57,1% das opiniões de nível 4 e 5.

⁵⁰ O parque informático é fornecido e mantido pela LCM.

Finalmente, o nível de satisfação dos inquiridos quanto ao serviço a que pertencem (questão n.º 7) assume valores na ordem dos 72,5% de classificações 4 e 5 e 63,6% estão satisfeitos e muito satisfeitos com a actuação da sua chefia directa (questão n.º 18).

7.4. Discussão de Resultados

Concluída a análise descritiva dos resultados obtidos, este ponto socorre-se de uma análise inferencial para responder às hipóteses de investigação.

A consistência interna de vários itens pode ser medida através do *Alpha* de *Cronbach*⁵¹ desde que os itens apresentem o mesmo número de níveis, classificados no mesmo sentido, e avaliem uma mesma característica. Ao se verificar consistência interna, as diferenças significativas que possam surgir neste estudo justificam-se pelo facto dos inquiridos terem diversas opiniões e não por algum tipo de confundibilidade gerada pelo questionário. Uma outra vantagem deste procedimento estatístico decorre do facto de, ao se verificar consistência interna num conjunto de itens, ser possível agrupá-los num único, baseando-se na média de todos os itens. Assim, torna-se possível a avaliação da característica que todos os itens têm em comum e a definição de subescalas que, por sua vez, vão permitir a avaliação do grau de satisfação dos funcionários da LCM.

Foram criadas três dimensões⁵²: Ambiente de Trabalho, Modelo Organizacional e Motivação.

⁵¹ Consistência interna de acordo com os valores do Alpha de Cronbach (Pestana e Gageiro, 2008 pp. 527-528): superior a 0,9 - muito boa; entre 0,8 e 0,9 – boa; entre 0,7 e 0,8 – razoável; entre 0,6 e 0,7 – fraca; inferior a 0,6 – inadmissível.

⁵² A inclusão dos vários itens em cada subescala teve como ponto de partida o estudo de Nogueira (2008), uma vez que o questionário em análise foi adaptado do estudo referido.

Nas tabelas seguintes são apresentadas cada uma das dimensões e as respectivas subescalas que nelas se inserem, assim como o resultado da consistência interna obtida.

Tabela 7-4 – Primeira Dimensão: Ambiente de Trabalho, subescalas e consistência

		Afirmações	<i>Alpha de Cronbach</i>	Consistência Interna
Ambiente de Trabalho	Condições de Trabalho (13 itens)	II.3. Gosto do tipo de tarefas que me são atribuídas	0,821	Boa
		II.4. Recebo uma remuneração justa pelo trabalho que faço		
		II.6. A LC disponibiliza o apoio técnico para o meu serviço		
		II.7. Tenho facilidade de acesso a acções de formação para aperfeiçoar as minhas competências		
		II.12. O trabalho que faço é relevante para a sociedade		
		IV.1. Horário de trabalho		
		IV.2. Conforto e higiene do local de trabalho		
		IV.3. Serviços de apoio disponíveis		
		IV.4. Material informático		
		IV.7. Serviço a que pertence		
		IV.10. Quantidade de tarefas diárias a executar		
		IV.11. Variedade de tarefas diárias		
		IV.12. Ritmo de trabalho diário		
	Inter-relações Sociais (10 itens)	II.2. São comuns as desavenças com os colegas, o que prejudica o meu trabalho (*)	0,767	Razoável
		II.10. Sinto-me perfeitamente integrado nesta instituição		
		II.11. Posso contar com a colaboração dos colegas quando tenho dificuldades		
		II.17. A criação da LC foi uma boa iniciativa para os funcionários		
		III. 5.a) O meu trabalho é reconhecido pelos meus colegas		
		III. 5.b) O meu trabalho é reconhecido pela minha chefia		
		III. 5.c) O meu trabalho é reconhecido pela UGLC		
		III. 5.d) O meu trabalho é reconhecido pelos utentes		
		IV.5. Relação com os utentes		
		IV.14. Espírito de equipa		

(*) Afirmação com cotação invertida

Tabela 7-5 – Segunda Dimensão: Modelo Organizacional, subescalas e consistência

		Afirmações	Alpha de Cronbach	Consistência Interna
Modelo Organizacional	Funcionalidade (3 itens)	II.1. O clima organizacional da LC favorece a concretização do meu trabalho	0,528	Inadmissível
		IV.6. Colaboração com outras entidades		
		IV.13. Regras e procedimentos		
	Comunicação (3 itens)	II.5. Sinto-me informado sobre os assuntos correntes do meu serviço	0,305	Inadmissível
		III.1. Recebo ordens concretas sobre as tarefas que tenho que executar		
		IV.16. Informação interna sobre os resultados do trabalho		
	Gestão/ Liderança (4 itens)	II.13. Posso contar com a colaboração da LC quando surgem dificuldades	0,669	Frac
		IV.15. Tratamento interno de conflitos, queixas, problemas ou reclamações		
		IV.17. Actuação da UGLC		
		IV.18. Actuação da chefia directa		
	Imagem da LCM (3 itens)	II.8. Trabalhar na LC dá prestígio Social	0,673	Frac
		II.14. Eu recomendaria a LC como um bom local para trabalhar		
		IV.9. Imagem da LC na comunidade		

Tabela 7-6 – Terceira Dimensão: Motivação, subescalas e consistência

		Afirmações	Alpha de Cronbach	Consistência Interna
Motivação	Auto-estima (1 item)	III.2. As minhas ideias e sugestões são tidas em consideração	-	-
	Motivação Interna(3 itens)	II.9. Gosto de dar o meu melhor pelo serviço, mesmo sem ser solicitado	0,480	Inadmissível
		III.3. Esforço-me por fazer mais do que é necessário		
		III.4. Sinto-me motivado para realizar um trabalho de qualidade		
	Expectativas (2 itens)	II.15. O meu actual emprego corresponde às minhas expectativas	0,230	Inadmissível
		II.16. Prefiro trabalhar no meu serviço de origem do que trabalhar na LC (*)		

(*) Afirmção com cotação invertida

Tabela 7-7 – Medidas descritivas das subescalas

	n	Mínimo	Máximo	$\bar{x} \pm s$
Condições de Trabalho	114	2,31	4,85	$3,63 \pm 0,52$
Inter-relações Sociais	104	2,50	5,00	$3,95 \pm 0,50$
Gestão/Liderança	110	1,75	5,00	$3,57 \pm 0,68$
Imagem da LCM	117	1,00	5,00	$3,44 \pm 0,77$

Nota: \bar{x} = média ; s = desvio padrão

Na tabela 7-7 são apresentadas as medidas descritivas mais usuais para as subescalas em análise, sendo de destacar que o valor médio mais alto ocorreu na subescala que avalia as inter-relações sociais dos funcionários, enquanto o mais baixo surgiu na que avalia a imagem da LCM. Isto evidencia um elevado nível de integração dos funcionários na LCM, a não existência de desavenças entre colegas e um espírito de inter-ajuda quando surgem dificuldades. São também da opinião que o trabalho desempenhado é quase sempre reconhecido pelos colegas, pela chefia, pela UGLC e também pelos utentes. Este último dado reitera o facto destes funcionários se encontrarem satisfeitos com a relação que têm com os utentes e, noutra vertente, com o espírito de equipa que existe na LCM.

Baseando-se em valores médios, os inquiridos não têm opinião formada quanto à subescala que avalia a imagem da LCM.

Criadas as subescalas, o primeiro passo consiste em verificar se estas respeitam uma distribuição normal, sendo para tal necessário recorrer ao teste *Kolmogorov-Smirnov*, cuja hipótese nula, para cada subescala, é a existência de normalidade⁵³.

⁵³ Se o valor de prova (também conhecido por valor-p, sig. ou p-value) for inferior ou igual a 0,05, a hipótese de normalidade é rejeitada, não se verificando o pressuposto da normalidade nos dados – razão pela qual tem que se recorrer a testes estatísticos não paramétricos. Se o valor de prova for superior a 0,05, a hipótese de normalidade não é rejeitada, ou seja, verifica-se o pressuposto da normalidade nos dados – critério para a utilização de testes estatísticos paramétricos.

Tabela 7-8 – Resultado do teste *Kolmogorov-Smirnov*

	Condições de Trabalho (n=114)	Inter-relações Sociais (n=104)	Gestão/Liderança (n=110)	Imagem da LCM (n=117)
Estatística de teste Z	0,727	1,028	1,308	1,390
<i>p-value</i>	0,666	0,242	0,065	0,042

De acordo com os valores apresentados na tabela anterior, as subescalas em análise apresentam distribuição normal, pois os valores de prova obtidos no teste *Kolmogorv-Smirnov* foram superiores a 0,05. No caso da subescala “Imagem da LCM”, e apesar de o seu valor ser inferior a 0,05 (*p-value*=0,042), estamos em condições de assumir a normalidade, uma vez que o valor se aproxima de 0,05 e se trata de uma amostra representativa (n=117).

Verificada a normalidade, torna-se possível correlacionar as subescalas através do Coeficiente de Correlação de *Pearson* que avalia a relação entre duas variáveis quantitativas⁵⁴. Quando a correlação é positiva o aumento da pontuação de uma variável reflecte-se no aumento da pontuação da outra variável e, quando a correlação é negativa, o aumento da pontuação de uma variável está associada à diminuição da pontuação da outra variável e vice-versa⁵⁵.

A tabela seguinte apresenta os resultados do Coeficiente de Correlação de *Pearson*.

⁵⁴ Se o coeficiente de correlação for diferente de zero existe uma relação significativa entre as duas variáveis surgindo desta forma a hipótese do coeficiente ser igual a zero. Se o valor de prova obtido for inferior ou igual a 0,05, esta hipótese é rejeitada permitindo afirmar que existe relação significativa entre as duas variáveis. Caso contrário (se o valor de prova for superior a 0,05) a hipótese não é rejeitada, ou seja, o coeficiente de correlação poderá ser nulo e não podemos afirmar que exista relação significativa entre as duas variáveis. No caso da relação ser significativa esta poderá ser negativa ou positiva, uma vez que o Coeficiente de Correlação de *Pearson* varia entre -1 e 1.

⁵⁵ Tipo de associação segundo os valores do Coeficiente de Correlação de *Pearson* (Pestana, et al., 2008 p. 181): menor que 0,2 - muito baixa; entre 0,2 e 0,39 – baixa; entre 0,4 e 0,69 – moderada; entre 0,7 e 0,89 – alta; entre 0,9 e 1 - muita alta. Para as correlações negativas aplica-se um raciocínio idêntico.

Tabela 7-9 – Resultado do Coeficiente de Correlação de *Pearson*

		Inter-relações Sociais	Gestão/ Liderança	Imagem da LC
Condições de Trabalho	C. de Correlação de <i>Pearson</i>	0,612	0,660	0,713
	<i>p-value</i>	0,000	0,000	0,000
	n	100	106	112
Inter-relações Sociais	C. de Correlação de <i>Pearson</i>		0,568	0,528
	<i>p-value</i>		0,000	0,000
	n		98	101
Gestão/ Liderança	C.de Correlação de <i>Pearson</i>			0,599
	<i>p-value</i>			0,000
	n			107

De acordo com os valores de prova apresentados, existe uma correlação significativa entre cada duas subescalas em análise. Assim, podemos afirmar que:

- As condições de trabalho favorecem moderadamente as inter-relações sociais dos funcionários e o estilo de liderança da LCM e estão altamente relacionadas com a imagem da LCM;
- As inter-relações sociais dos funcionários estão associadas moderadamente à gestão e a liderança da LCM, o que também se reflecte na imagem da LCM;
- Os funcionários que se encontram satisfeitos com a gestão e o estilo de liderança da LCM estão também satisfeitos com a imagem da LCM.

Recapitulando o resultado da consistência interna apresentado nas tabelas 7-4, 7-5 e 7-6, ficaram pendentes algumas afirmações, por não estarem reunidas condições para a formação de subescalas (valores do Alpha de Cronbach inferiores a 0,6). Por esse motivo, irá ser analisada a existência de correlação significativa entre cada uma dessas afirmações e as subescalas criadas, recorrendo ao Coeficiente de Correlação de *Spearman*⁵⁶, uma vez que se tratam de variáveis discretas ordinais.

⁵⁶ A metodologia e a interpretação são idênticas à utilizada no Coeficiente de Correlação de *Pearson*.

Tabela 7-10 – Resultado do Coeficiente de Correlação de *Pearson*

Subescala	Afirmações		Condições de Trabalho	Inter-relações Sociais	Gestão/Liderança	Imagem da LC
Funcionalidade	II.1. O clima organizacional da LC favorece a concretização do meu trabalho	C. de Correlação de <i>Spearman</i>	0,466	0,423	0,295	0,401
		<i>p-value</i>	0,000	0,000	0,002	0,000
		n	112	103	108	115
	IV.6. Colaboração com outras entidades	Coeficiente de Correlação de <i>Spearman</i>	0,404	0,455	0,335	0,404
		<i>p-value</i>	0,000	0,000	0,000	0,000
		n	113	103	109	116
	IV.13. Regras e procedimentos	C. de Correlação de <i>Spearman</i>	0,588	0,555	0,429	0,455
		<i>p-value</i>	0,000	0,000	0,000	0,000
		n	113	104	110	116
Comunicação	II.5. Sinto-me informado sobre os assuntos correntes do meu serviço	C. de Correlação de <i>Spearman</i>	0,579	0,342	0,355	0,463
		<i>p-value</i>	0,000	0,000	0,000	0,000
		n	114	104	110	117
	III.1. Recebo ordens concretas sobre as tarefas que tenho que executar	C. de Correlação de <i>Spearman</i>	0,271	0,377	0,340	0,238
		<i>p-value</i>	0,004	0,000	0,000	0,010
		n	114	104	110	117
	IV.16. Informação interna sobre os resultados do trabalho	C. de Correlação de <i>Spearman</i>	0,360	0,332	0,463	0,308
		<i>p-value</i>	0,000	0,001	0,000	0,001
		n	111	101	110	112
Auto-estima	III.2. As minhas ideias e sugestões são tidas em consideração	C. de Correlação de <i>Spearman</i>	0,381	0,542	0,266	0,233
		<i>p-value</i>	0,000	0,000	0,005	0,012
		n	113	103	109	116
Motivação	II.9. Gosto de dar o meu melhor pelo serviço, mesmo sem ser solicitado	C. de Correlação de <i>Spearman</i>	0,288	0,207	0,000	0,131
		<i>p-value</i>	0,002	0,035	0,997	0,161
		n	114	104	110	117
	III.3. Esforço-me por fazer mais do que é necessário	C. de Correlação de <i>Spearman</i>	0,328	0,284	0,142	0,176
		<i>p-value</i>	0,000	0,003	0,139	0,058
		n	114	104	110	117
	III.4. Sinto-me motivado para realizar um trabalho de qualidade	C. de Correlação de <i>Spearman</i>	0,558	0,529	0,352	0,460
		<i>p-value</i>	0,000	0,000	0,000	0,000
		n	112	103	108	115
Expectativas	II.15. O meu actual emprego corresponde às minhas expectativas	C. de Correlação de <i>Spearman</i>	0,555	0,546	0,410	0,545
		<i>p-value</i>	0,000	0,000	0,000	0,000
		n	114	104	110	117

Em primeiro lugar verifica-se que não existe correlação significativa entre a dedicação e o esforço dos funcionários⁵⁷ e as subescalas que medem a gestão e liderança e a imagem da LCM. As restantes afirmações estão correlacionadas positivamente com as quatro subescalas criadas, variando a correlação entre baixa e moderada.

Interpretando as correlações significativas existentes, verifica-se que os funcionários satisfeitos com as condições de trabalho concordam que: (a) o clima organizacional da LCM lhes favorece a concretização do trabalho; (b) sentem-se informados sobre os assuntos correntes do serviço; e (c) consideram que a actual situação profissional corresponde às suas expectativas. Tal grau de satisfação está também associado significativamente ao facto de, na maioria das vezes, os funcionários se sentirem motivados para realizar um trabalho de qualidade e se encontrarem satisfeitos, quer com a colaboração entre entidades, quer com as regras e procedimentos.

No que concerne à subescala que avalia as inter-relações sociais, podemos afirmar que os funcionários que se encontram satisfeitos com o nível de inter-relações sociais estabelecidas na LCM também se encontram satisfeitos com: (a) o clima organizacional da LCM; (b) a colaboração entre entidades; (c) as regras e procedimentos adoptados; e (d) as expectativas face ao actual emprego. Verifica-se também que estes funcionários consideram que as suas ideias e sugestões são tidas em consideração e que estes se encontram motivados para realizar um trabalho de qualidade.

Por fim, no que concerne às subescalas que avaliam a gestão e liderança da LCM e a sua imagem, constata-se que os funcionários mais satisfeitos com estas áreas são também os que se encontram mais satisfeitos com as questões relacionadas com a funcionalidade, a comunicação, a auto-estima e as expectativas.

⁵⁷ Questões II.9 e III.3.

Quanto às afirmações que avaliam a motivação dos funcionários, verifica-se que aqueles que frequentemente se sentem motivados para realizar um trabalho de qualidade estão satisfeitos com: (a) as suas condições de trabalho; (b) as inter-relações sociais; (c) a gestão e liderança da LCM; e (d) a imagem da LCM na comunidade.

Ponderando a questão 11. do primeiro grupo do questionário, torna-se relevante avaliar se o facto de estes funcionários receberem ou não o suplemento remuneratório da LCM influencia significativamente a sua opinião acerca das condições de trabalho, inter-relações sociais, gestão e liderança e imagem da LCM. Para tal, torna-se necessário verificar se as subescalas seguem uma distribuição normal dentro de cada grupo de funcionários. Uma vez que o grupo de funcionários que não recebe o suplemento remuneratório da LCM tem dimensão inferior a 50, será aplicado o teste *Shapiro-Wilk*, cujo critério para determinar se uma variável segue ou não uma distribuição normal é idêntico ao teste já utilizado.

Tabela 7-11 – Resultado do teste *Shapiro-Wilk*

Recebe o suplemento remuneratório da LCM		Condições de Trabalho	Inter-relações Sociais	Gestão/Liderança	Imagem da LCM
Sim (n=70)	Estatística de teste	0,983	0,983	0,971	0,947
Não (n=23)		0,964	0,947	0,961	0,896
Sim (n=70)	<i>p-value</i>	0,436	0,477	0,100	0,005
Não (n=23)		0,545	0,253	0,476	0,021

A subescala que analisa a imagem da LC não segue uma distribuição normal⁵⁸, pois, nos dois grupos de funcionários, os valores de prova obtidos foram inferiores a 0,05, conduzindo à rejeição da hipótese de normalidade. Assim, o teste estatístico a utilizar para este caso terá que ser um teste não paramétrico.

⁵⁸ os valores de prova não se aproximam de 0,05 e a dimensão do grupo de funcionários que não recebe o suplemento remuneratório é inferior a 30. Por esta razão não podemos assumir a normalidade nesta subescala.

Tratando-se de dois grupos independentes, serão aplicados o teste *t-Student* (teste estatístico paramétrico) para as subescalas que seguem uma distribuição normal e o teste *Mann-Whitney* (teste não paramétrico) para a subescala que não segue uma distribuição normal, analisando se a média obtida em cada subescala é igual entre os funcionários que recebem o suplemento remuneratório e os que não recebem⁵⁹. O resultado dos testes estatísticos referidos encontra-se na tabela seguinte.

Tabela 7-12 – Medidas descritivas das subescalas segundo o facto de receber ou não o suplemento remuneratório da LCM

Subescalas	Recebe o suplemento remuneratório da LC	n	$\bar{x} \pm s$	Teste estatístico
Condições de Trabalho	Sim	80	$3,56 \pm 0,50$	$t=-2,196$ $p\text{-value}=0,030$
	Não	33	$3,79 \pm 0,54$	
Inter-relações Sociais	Sim	76	$3,91 \pm 0,56$	$t=-1,327$ $p\text{-value}=0,188$
	Não	28	$4,06 \pm 0,44$	
Gestão/Liderança	Sim	80	$3,48 \pm 0,67$	$t=-2,423$ $p\text{-value}=0,017$
	Não	29	$3,83 \pm 0,68$	
Imagem da LC	Sim	82	$3,42 \pm 0,74$	$U=1318,500$ $p\text{-value}=0,643$
	Não	34	$3,48 \pm 0,84$	

Nota: \bar{x} = média ; s = desvio padrão ; t =estatística de teste do *t-Student*; U =estatística de teste do Mann-Whitney

Com base nos valores de prova 0,030 e 0,017, verificam-se diferenças significativas nas pontuações atribuídas nas subescalas que avaliam as condições de trabalho e a gestão e liderança da LCM. Assim, infere-se que os funcionários que não recebem o suplemento remuneratório estão mais satisfeitos com as condições de trabalho que lhes são proporcionadas, quando comparados com os funcionários que recebem este suplemento e o mesmo sucede ao nível da gestão e liderança adoptada pela LCM. Contudo, deve salientar-se que as respostas a esta questão poderão estar

⁵⁹ Se o valor de prova obtido for inferior ou igual a 0,05, esta hipótese é rejeitada e podemos afirmar que existem diferenças significativas entre os funcionários que recebem o suplemento remuneratório e os que não recebem no que concerne à pontuação atribuída às subescalas em análise. Caso o valor de prova obtido for superior a 0,05, a hipótese atrás referida não é rejeitada e não temos evidência suficiente para afirmar que existem diferenças significativas.

enviesadas. Este suplemento nunca foi actualizado desde a sua atribuição e os funcionários poderão estar a responder no que concerne à sua insatisfação pela sua não actualização e não directamente ao facto de o auferirem.

Nas subescalas que avaliam as inter-relações sociais e a imagem da LCM, os dados não nos permitem afirmar se existem diferenças significativas entre os funcionários que recebem e não recebem o referido suplemento remuneratório e, de acordo com os valores médios, verifica-se que estes funcionários estão satisfeitos com as inter-relações sociais e não têm opinião formada acerca da imagem da LCM, tal como também já tinha sido verificado para o total dos inquiridos.

Apresentados os resultados, é possível aferir que os inquiridos estão satisfeitos com as suas condições de trabalho e consideram que a criação da LCM foi uma boa iniciativa. Prova disso é que, perante a possibilidade de mudança da sua situação profissional, poucos optariam por sair da LCM. É também evidente o bom espírito de equipa entre colegas e o sentimento de que o seu trabalho é reconhecido pelos utentes e relevante para a sociedade. É visível ainda o grande empenho que os inquiridos colocam no seu trabalho e o seu elevado nível de motivação.

Fase às hipóteses de investigação formuladas para a análise deste estudo de caso concluí-se o seguinte:

Hipótese 1 – O modelo organizacional da LCM contribui para a criação de um ambiente de trabalho favorável à satisfação dos funcionários

A satisfação no trabalho está associada à motivação para integrar e se manter na organização e à vontade de desempenhar o melhor possível as tarefas (Wright, et al.,

2003 p. 70). Com base nos resultados estatísticos verificou-se que a criação de um ambiente de trabalho favorável à satisfação dos funcionários está associado significativamente ao modelo de organizacional da LCM. Mais concretamente, podemos afirmar que as condições de trabalho favoráveis⁶⁰ e a existência de inter-relações sociais entre os funcionários da LCM⁶¹ dependem significativamente da gestão e liderança da LCM⁶². Uma vez que os valores apurados para estes indicadores são positivos estamos em condições de confirmar a hipótese 1.

Hipótese 2 – O modelo organizacional da LCM contribui positivamente para motivação dos funcionários

Podemos aferir para esta amostra que a actuação da UGLC, assim como da chefia directa, a forma como são tratados internamente os conflitos, queixas, problemas ou reclamações e o facto dos funcionários poderem contar com a colaboração da LCM quando surgem dificuldades, influencia positivamente a motivação dos funcionários para realizarem um trabalho de qualidade. Assim, estamos em condições de confirmar a hipótese 2.

⁶⁰ Que diz respeito ao facto dos funcionários: gostarem do tipo de tarefas que lhe são atribuídas; receberem uma remuneração justa; terem facilidade de acesso a acções de formação para aperfeiçoamento de competências e estarem satisfeitos com: o serviço a que pertencem, o horário laboral, o conforto e higiene do seu local de trabalho, os serviços de apoio disponíveis, o material informático, a quantidade e variedade de tarefas diárias a executar, o ritmo de trabalho diário e com a relevância do seu trabalho na sociedade.

⁶¹ Que concerne às seguintes questões: desavenças entre os funcionários; nível de integração na instituição; apoio dos colegas; reconhecimento do trabalho por colegas, chefia, UGLC e utentes; relação com os utentes; espírito de equipa e opinião acerca do facto da LCM ser ou não uma boa iniciativa para os funcionários.

⁶² Que se refere ao facto de: os funcionários poderem contar com a colaboração da LCM quando têm dificuldades; a forma como são resolvidos os conflitos, queixas, problemas ou reclamações e a forma como a UGLC e chefia directa actuam.

Hipótese 3 – A criação de um ambiente de trabalho favorável contribui positivamente para o nível de motivação dos funcionários

Perante os resultados obtidos verifica-se que a motivação dos funcionários para realizar um trabalho de qualidade está associada significativamente às condições de trabalho e às inter-relações sociais. Uma vez que os valores apurados para estes indicadores são positivos, estamos em condições de confirmar a hipótese 3. Uma das características das condições de trabalho, e que este inquérito revela como um indicador de satisfação, é o horário de trabalho praticado na LCM⁶³. Segundo Houston (2000 p. 15), os funcionários públicos, quando comparados com os funcionários do sector privado, dão menos importância à realização de horários de trabalho mais reduzidos. Este inquérito não realiza este tipo de comparação, pelo que não nos é possível confirmar ou refutar esta afirmação mas releva que o horário de trabalho praticado é um indicador significativo de satisfação. Ao nível das inter-relações sociais, o bom espírito de equipa que se evidencia pela análise ao inquérito também contribui para a satisfação no trabalho. Segundo Bright (2008 p. 150), o bom relacionamento com colegas e superiores é uma das características das condições de trabalho que mais influencia o nível de satisfação dos funcionários públicos e as suas intenções de rotatividade.

Hipótese 4 – Os funcionários públicos valorizam as recompensas materiais

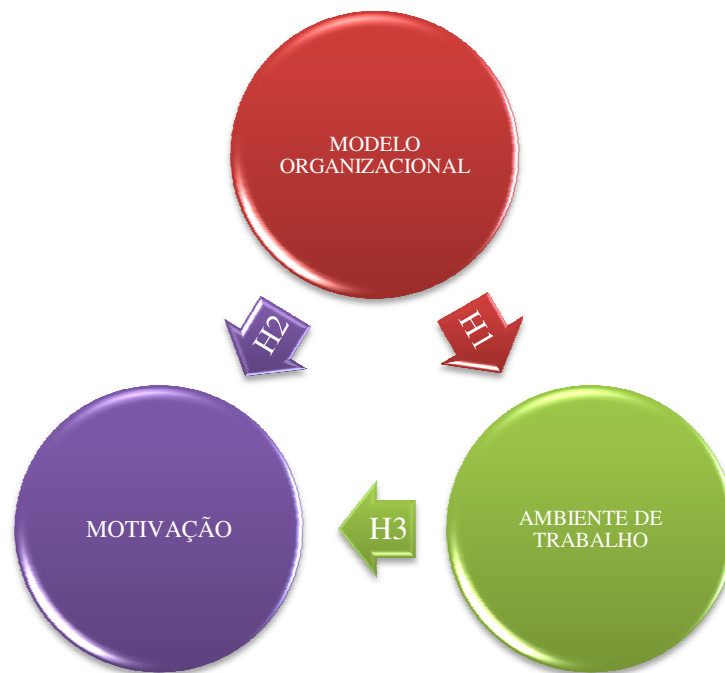
Os resultados apontam para o facto dos funcionários que não recebem o suplemento remuneratório estarem mais satisfeitos com as condições de trabalho que lhes são proporcionadas quando comparados com os funcionários que recebem este

⁶³ Para mais de metade dos inquiridos (53,2%) este horário corresponde à jornada contínua (realização de 6 horas diárias consecutivas com uma pausa de meia hora para descanso) que pressupõe a concretização de menos horas semanais do que o praticado por norma na Administração Pública (7 horas diárias com 1 hora e 30 minutos de pausa para almoço).

suplemento. As respostas a esta questão são dispersas e não nos permitem inferir conclusões, uma vez que as respostas dos inquiridos poderão estar enviesadas pelo seu nível de descontentamento face ao não aumento do mesmo. Assim, não nos é possível confirmar a hipótese 4.

A figura seguinte apresenta as hipóteses de investigação formuladas e confirmadas neste estudo de caso.

Figura 7-6 – Hipóteses de investigação confirmadas



Antes de mais, comprova-se a associação significativa entre o modelo organizacional, o ambiente de trabalho e a motivação. O caso de estudo confirma que o modelo organizacional contribui para a criação de um ambiente de trabalho favorável à satisfação e motivação dos funcionários e demonstra ainda que a criação de um ambiente de trabalho favorável contribui positivamente para o nível de motivação dos funcionários.

8. Conclusões

“A motivação manifesta-se através do esforço para atingir um objectivo que corresponde às necessidades, valores, atitudes, crenças e desejos do indivíduo” (Nogueira, 2008 p. 18)

É um facto que a motivação constitui uma das preocupações dos gestores desde sempre. Para estes, saber gerir e motivar as suas equipas é sinónimo de conseguir alcançar vantagens competitivas e desempenhos acima da média. Dada a complexidade do comportamento humano, motivar pessoas implica dedicação, sensibilidade e, acima de tudo, capacidade para gerir a diversidade. Todos os indivíduos são diferentes, regem-se por valores únicos e têm atitudes que os distiguem dos demais. Saber gerir essa diversidade de personalidades criando uma equipa coesa, unida e principalmente empenhada na prossecução dos objectivos organizacionais é condição essencial para alcançar um bom desempenho e elevada performance.

Numa época cada vez mais marcada pela desmaterialização e pela gestão por processos e objectivos, é necessária uma constante adaptação às mudanças e ritmos impostos. Ao longo dos anos, foi sendo cada vez mais visível a influência da NGP em Portugal, com a implementação de medidas no sentido de introduzir uma gestão orientada para os resultados. Os estudos acerca desta matéria são controversos e apontam para resultados contraditórios. Ao se dar maior importância às técnicas de gestão do sector privado espera-se que os gestores públicos sejam empreendedores, ofereçam o melhor serviço ao cliente e adoptem as melhores práticas de gestão. Contudo, segundo Box (1999 p. 33), esta abordagem negligencia valores como a igualdade, a justiça, a protecção, entre outros, que não se coadunam com as práticas empresariais. Assim, autores como Rocha (2007 p. 88) consideram que a

implementação deste novo modelo conduz à diminuição da moral dos funcionários e do seu sentimento de compromisso para com o serviço.

Este trabalho pretendeu analisar a motivação dos funcionários públicos no âmbito dos novos modelos de gestão da Administração Pública e responder às questões: (a) quais os factores da motivação dos funcionários públicos e quais os seus níveis de motivação? e (b) que efeito no nível de motivação produzem as políticas de recursos humanos na Administração Pública?

A revisão de literatura permitiu uma melhor compreensão do conceito da motivação, dos principais factores que a influenciam e das principais correntes de pensamento sobre esta matéria. O estudo de caso da LCM deu-nos uma visão mais real acerca de um novo modelo de gestão e da sua implicação no nível de motivação dos funcionários.

Apesar das limitações que serão referidas no capítulo seguinte, este estudo confirma as três primeiras hipóteses de investigação definidas, não nos permitindo concluir em relação à quarta hipótese.

Assim, e relativamente à hipótese 1, confirma-se que o modelo organizacional da LCM está associado significativamente à criação de um ambiente de trabalho favorável à satisfação dos funcionários, uma vez que se comprovou que as condições de trabalho e as inter-relações sociais dependem significativamente da gestão e liderança da LCM. Este trabalho também comprova que a gestão e liderança da LCM influencia positivamente a motivação dos funcionários e assim aceita a hipótese 2, confirmando que o modelo organizacional da LCM contribui positivamente para a motivação. Este estudo de caso demonstra ainda que a criação de um ambiente de trabalho favorável contribui positivamente para o nível de motivação dos funcionários (hipótese 3). Efectivamente, perante os resultados obtidos, verifica-se que a motivação dos

funcionários para realizar um trabalho de qualidade está associada significativamente às condições de trabalho e às inter-relações sociais.

Finalmente, os dados obtidos não nos permitem concluir acerca da influência do suplemento remuneratório (recompensas materiais) no nível de satisfação dos funcionários, uma vez que as respostas obtidas foram dispersas e poderão estar enviesadas pelo nível de descontentamento dos funcionários face ao não aumento do mesmo.

Assim, e de um modo geral, podemos concluir que os funcionários estão satisfeitos com as suas condições de trabalho e valorizam a criação da LCM como uma boa iniciativa. É também evidente o bom espírito de equipa entre colegas e o sentimento de que o trabalho é reconhecido pelos utentes e relevante para a sociedade. Revela-se assim o grande empenho que os funcionários colocam no seu trabalho e o seu elevado nível de motivação.

Este trabalho pretendeu contribuir para o conhecimento acerca do impacto das políticas de gestão no nível da motivação dos funcionários públicos e abre portas ao desenvolvimento de estudos futuros. A replicação deste estudo noutras LC e noutros organismos públicos que tenham adoptado novos modelos de gestão permitiria obter conclusões mais arrojadas e verosímeis da realidade nacional.

9. Limitações do Estudo

Uma das principais limitações deste trabalho é o carácter redutor do estudo de caso que não permite a extrapolação dos resultados para a realidade nacional. O conceito da NGP é vasto e a sua aplicação aos vários serviços não é uniforme. A aplicação dos novos modelos de gestão da Administração Pública não é taxativa, mas sim aplicada no contexto específico de cada departamento ou serviço. Apesar de emblemático em termos de reforma administrativa, o modelo de gestão da LC poderá não refletir a realidade dos restantes serviços da Administração Pública. Assim sendo, e apesar da representatividade da amostra do estudo de caso, o nível de motivação aferido não pode ser generalizado para o todo nacional.

Por outro lado, e estando a motivação também relacionada com factores inerentes à própria pessoa, o facto do caso de estudo se referir à LCM dificulta a generalização dos resultados, pois a realidade regional poderá não coincidir com a realidade nacional em termos de envolvente, contexto, mentalidades e percepções.

Paralelamente, o facto da maioria dos serviços públicos presentes na LCM se encontrar regionalizada, também limita conclusões generalistas acerca do todo nacional pois as percepções e opiniões dos inquiridos não podem ser deslocalizadas do seu contexto.

Ao nível da elaboração do inquérito, e apesar deste ter sido alvo de um pré-teste, foram detectados alguns problemas de interpretação em algumas questões que podem ter enviesado os resultados obtidos. A questão II.16 – “prefiro trabalhar no seu serviço do que trabalhar na LCM” –, por ter sido colocada no sentido inverso, pode ter induzido os inquiridos em erro. Também as respostas à questão IV.8 não apontaram no sentido esperado. Uma das possíveis explicações para o sucedido poderá estar relacionada com o facto deste suplemento nunca ter sido actualizado e de, neste momento, já não estar

disponível para os novos funcionários. Assim, as respostas dos inquiridos poderão estar enviesadas pelo seu nível de descontentamento face ao não aumento do mesmo. Esperava-se que os inquiridos respondessem acerca do seu grau de satisfação perante o facto de auferirem de um suplemento de 10€ diários e as respostas obtidas poderão ter sido dadas no sentido de demonstrar descontentamento pelo facto deste não ter sido actualizado desde 2004.

10. Referências Bibliográficas

Alonso, Pablo e Lewis, Gregory B. 2001. Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector. *The American Review of Public Administration*. Sage Publications, December de 2001, Vol. 31, 4, pp. 363-380.

Araújo, Joaquim Filipe. 2005. A Reforma Administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma. *Núcleo de Estudos em Administração e Políticas Públicas da Universidade do Minho*. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/3274>, 2005.

Araújo, Joaquim Filipe. 2008. A implementação da gestão orientada para os resultados em Portugal : a experiência recente. *NEAPP - Comunicações em Conferências*. <http://hdl.handle.net/1822/8289>, 12 de November de 2008.

Boardman, Craig e Sundquist, Eric. 2008. Toward Understanding Work Motivation: Worker Attitudes and the Perception of Effective Public Service. *The American Review of Public Administration*. Sage Publications, 29 de December de 2008.

Box, Richard C. 1999. Running Government Like a Business: Implications for Public Administration Theory and Practice. *The American Review of Public Administration*. Sage Publications, Inc., March de 1999, Vol. 29, 1, pp. 19-43.

Bright, Leonard. 2008. Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *The American Review of Public Administration*. Sage Publications, June de 2008, Vol. 38, 2, pp. 149-166.

Camilleri, Emanuel. 2007. Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*. Emerald Group Publishing Limited, 2007, Vol. 36, 3, pp. 356-377.

Carvalho, Elisabete Reis de. 2008. Agendas e Reforma Administrativa em Portugal. *Lisboa: ISCSP.* (Dissertação de Doutoramento), 2008.

Christensen, Peter. 2002. Motivational strategies for public managers: The budgetary belt-tightening precipitated by the recession has placed renewed emphasis on the importance of employee motivation. *Government Finance Review.* Government Finance Officers Association, 1 de April de 2002, Vol. 18, 2.

Coursey, David H. e Pandey, Sanjay K. 2007. Public Service Motivation Measurement: Testing an Abridged Version of Perry's Proposed Scale. *Administration & Society.* Sage Publications, September de 2007, Vol. 39, 5, pp. 547-568.

Daniel, Teresa A. e Metcalf, Gary S. 2005. The Science of Motivation. *Society of Human Resource Management.* White Paper, May de 2005.

DeHart-Davis, Leisha, Marlowe, Justin e Pandey, Sanjay K. 2006. Gender Dimensions of Public Service Motivation. *Public Administration Review.* ABI/INFORM Global, Nov/dec de 2006, Vol. 66, 6, pp. 873-887.

Domingues, Ivo. 2004. Qualidade nos Serviços Públicos – Constrangimentos e Possibilidades. *Episteme.* Universidade Técnica, Lisboa, 2004, Vols. 13-14, pp. 225-242.

Emerenciano, Paulo Jorge dos Santos. 2008. O Impacto do Balcão Único na Imagem do Estado no Relacionamento com o Cidadão. *Lisboa: ISCTE.* (Dissertação de Mestrado), Julho de 2008.

Farinhote, Maria José. 2001. Reforma do Estado e modernização da administração pública em Portugal. *VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado*

y de la Administración Pública. Buenos Aires, 5-9 de November de 2001, <http://www.iiij.derecho.ucr.ac.cr/archivos/documentacion/inv%20otras%20entidades/CLAD/CLAD%20VI/documentos/farinhot.doc>.

Fonseca, Anselmo M. 2009. Contribuição dos Factores Motivacionais para a Satisfação no Trabalho. *Lisboa: ISCTE*. (Dissertação de Mestrado), 2009.

Freixo, Manuel João Vaz. 2009. *Metodologia Científica Fundamentos Métodos e Técnicas*. Lisboa : Instituto Piaget, 2009. ISBN: 978-989-659-020-8.

Houston, David J. 2000. Public Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*. University of Kansas, 1 de October de 2000, Vol. 10, 4, pp. 713-728.

Johnson, R. Burke e Onwuegbuzie, Anthony J. 2004. Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*. October de 2004, Vol. 33, 7, pp. 14-26.

Júnior, Paulo Elias Bedran e Oliveira, Jorge Luiz Coimbra de. 2009. Motivação no Trabalho: Avaliando o Ambiente Organizacional. *V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade*. Rio de Janeiro - Brasil, 2-4 de Julho de 2009.

Kim, Dongho. 2006. Employee Motivation: “Just Ask Your Employees”. *Seoul Journal of Business*. June de 2006, Vol. 12, 1, pp. 19-36.

Kim, Sangmook. 2009. Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation. *The American Review of Public Administration*. March de 2009, Vol. 39, 2, pp. 149-163.

Latham, Gary P. e Pinder, Craig C. 2005. Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*. 2005, Vol. 56, pp. 485-516.

Madureira, César e Rodrigues, Miguel. 2006. A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Comportamento Organizacional e Gestão*. INA, 2006, Vol. 12, 2, pp. 153-171.

Maki, Diane Mae. 2001. Work Motivators for Software Engineers: A Case Study. *Minnesota: University of Minnesota*. (Dissertação de Doutorado), February de 2001.

Mann, Gregory A. 2006. A Motive To Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. *Public Personnel Management*. 35, Spring de 2006, Vol. 1, pp. 33-48.

Moynihan, Donald P. e Pandey, Sanjay K. 2007. Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration & Society*. Sage Publications, November de 2007, Vol. 39, 7, pp. 803-832.

Nogueira, Susana Gil. 2008. Qualidade e Satisfação em Serviços de Saúde: Uma Abordagem da Avaliação do Desempenho. *Lisboa: ISCTE*. (Dissertação de Mestrado), Julho de 2008.

Nolasco, Maria Inês. 2004. A evolução da qualidade na Administração Pública Portuguesa. *Cadernos BAD*. 2004, pp. 34-47.

OECD. 1999. Portugal - Strategic review and reform. *OECD Symposium "Government of the Future: Getting from Here to There*. Paris: OEDC, 14-15 de September de 1999, <http://www.oecd.org/dataoecd/48/41/1910921.pdf>.

Perry, James L. 2000. Bringing Society in: Toward of Public-Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*. J-Part, April de 2000, Vol. 10, 2, pp. 471-488.

Pestana, Maria Helena e Gageiro, João Nunes. 2008. *Análise de Dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS*. 5ª Edição. Lisboa : Edições Sílabo, 2008. ISBN: 978-972-618-498-0.

Rocha, J. A. Oliveira e. 2005. Quadro Geral da Evolução de Recursos Humanos na Administração Pública. *NEAPP - Comunicações em Conferências*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, 2005, <http://hdl.handle.net/1822/2902>.

Rocha, J. A. Oliveira e. 2007. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 2ª Edição. s.l. : Escolar Editora, 2007.

Rodrigues, Miguel Ângelo Vilela. 2005. A Nova Gestão Pública na Governação Local: O caso dos municípios dos distritos de Vila Real e Bragança. *Braga: Universidade do Minho*. (Dissertação de Mestrado), Março de 2005.

Rolo, João Manuel Domingos da Silva. 2007. Os Serviços Partilhados na Administração Pública Portuguesa - Os Desafios de uma Nova Gestão Pública. *Lisboa: ISCTE*. (Dissertação de Mestrado), Novembro de 2007.

Sá, Patrícia Moura e e Sintra, Olívia Fernandes. 2008. Modernização administrativa e gestão da qualidade: um estudo empírico nos municípios portugueses. *Notas Económicas*. Universidade de Coimbra, Junho de 2008.

Shamir, Boas. 1991. Meaning, Self and Motivation in Organizations. *Organization Studies*. 1991, Vol. 12, 3, pp. 405-424.

Steijn, Bram e Leisink, Peter. 2006. Organizational commitment among Dutch public sector employees. *International Review of Administrative Sciences*. SAGE Publications, 2006, Vol. 72, 2, pp. 187–201.

Tongo, Constantine. 2009. Public Service Motivation: An Antidote to the Scourges of Africa's Liberal Democracies. *The Journal of American Academy of Business*. March de 2009, Vol. 14, 2, pp. 152-161.

Veloso, Ana Luísa de Oliveira Marques. 2007. O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional. *Braga: Universidade do Minho*. (Dissertação de Doutoramento), Novembro de 2007.

Vieira, Maria Irene Marques. 2006. Motivação Profissional e Expectativas de Liderança dos Docentes. *Aveiro: Universidade de Aveiro*. (Dissertação de Mestrado), 2006.

Wargborn, Carmen. 2008. Managing Motivation in Organizations - Why Employee Relationship Management Matters. *Lisboa: ISCTE*. (Dissertação de Mestrado), Março de 2008.

Wright, Bradley E. e Davis, Brian S. 2003. Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*. Sage Publications, March de 2003, Vol. 33, 1, pp. 70-90.

Wright, Bradley E. 2007. Public Service and Motivation: Does Mission Matter? *Public Administration Review*. January/February de 2007, Vol. 67, 1, pp. 54-64.

Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research Design and Methods, Third Edition*. s.l. : Sage Publications, 2003. Vol. 5.

Sites consultados

Agência para a Modernização Administrativa, IP. - <http://www.ama.pt/>

Assembleia da República - <http://www.parlamento.pt/Paginas/default.aspx>.

Diário da República Electrónico - <http://dre.pt/>.

Loja do Cidadão - <http://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/pt/LojaCidadao/>

Portal do Governo - <http://www.portugal.gov.pt/pt/GC17/Pages/Inicio.aspx>

ANEXOS

A. Breve Enquadramento Histórico acerca da Evolução das Principais Políticas de Recursos Humanos na Administração Pública Portuguesa antes de 1974

Rocha (2007 p. 33) no seu livro “Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública refere que “Portugal tem uma história singular já que a construção do Estado foi obra do rei e da Administração central, a qual teve um papel fundamental na expansão a partir do século XV.” O autor afirma que neste sistema político a Administração assumia um papel central não existindo qualquer separação entre o poder jurídico e administrativo e onde imperavam os “tradicionais privilégios da aristocracia e do clero”. Também denota que não existia qualquer relação entre o emprego, as qualificações e a remuneração auferida.

Com a revolução de 1820 procurou-se instituir alguns princípios como linhas de orientação política, Desde logo foi manifestada intenção de convocar as cortes no sentido de elaborar uma constituição escrita. Assim, a Constituição de 1822, a primeira constituição portuguesa, consagrou “os princípios ligados aos ideais liberais da época: princípios democrático, representativo, da separação de poderes e da igualdade jurídica e respeito pelos direitos pessoais”⁶⁴. Esta constituição também procura estabelecer o princípio do mérito e a possibilidade de livre acesso aos cargos públicos.

O terceiro texto constitucional, datado de 1838, constituiu um novo marco na história da construção do estado português ao consagrar novamente o princípio democrático: "A Soberania reside essencialmente em a Nação, da qual emanam todos os poderes políticos"¹. Apesar dos direitos instituídos desde 1822, só em 1859 é que se generalizou o mecanismo do concurso público nas repartições do ministério imperando contudo muitas práticas de favoritismo, sendo que os cargos de altos dirigentes eram nomeados

⁶⁴ Dados consultados em <http://www.parlamento.pt/Parlamento/Paginas/AMonarquiaConstitucional.aspx> no dia 15 de Setembro de 2009

exclusivamente por vontade ou confiança política. (Rocha, 2007 p. 33). O autor afirma que entre 1851 e 1890 a burocracia enraizou-se, tornando os processos de recrutamento obscuros, sem que fossem aplicadas as regras dos concursos. Esta tendência associada à instabilidade agravou-se nos finais do século XIX, e início do século XX.

“A grande reforma administrativa realizada antes do regime democrático ocorreu em 1935, a qual incidiu fundamentalmente sobre as questões do pessoal” (Araújo, 2005 p. 1). Rolo (2007 p. 51) refere que esta reforma se debruçou essencialmente sobre as questões da organização estrutural, das remunerações, da gestão de recursos humanos e das carreiras, Segundo Rocha (2007 p. 34) o diagnóstico da altura apontava para variabilidade dos vencimentos dos funcionários públicos, uma opacidade do sistema retributivo e irracionalidade no próprio sistema existindo, em alguns casos, mais superiores do que subordinados.

Neste contexto, o Decreto-Lei n.º 26 115, de 23 de Novembro de 1935⁶⁵ atendeu aos seguintes objectivos:

- Diminuir o número de funcionários e reorganizar o sistema de carreiras de acordo com critérios uniformes;
- Reduzir o número de categorias e a multiplicidade de vencimentos existentes;
- Tratar os funcionários de quadros especiais, como professores, médicos e magistrados, segundos critérios de valor económico e social;
- Rejeitar o conceito de “garantir honorabilidade” a alguns funcionários por via do pagamento de remunerações superiores.

⁶⁵ Segundo J. A. Oliveira e Rocha (2007, pp. 34)

A Lei de Meios para 1959⁶⁶ também prevê uma revisão dos vencimentos dos funcionários e refere-se à relação entre a problemática dos vencimentos, as questões da estrutura administrativa e o estatuto da função pública.

Em 1958 o Decreto-Lei n.º 42 046 de 23 de Dezembro de 1958³ reajusta as condições de remuneração.

A Lei de Meios para 1962³ autorizou o Governo “a promover a reorganização dos serviços públicos, a fim de melhorar a sua eficiência, aumentar as garantias dos particulares e assegurar mais efectiva cooperação do público com a administração”.

Em 1966, pelo Decreto-Lei n.º 47 137, de 5 de Agosto³ foi concedido aos funcionários públicos um subsídio eventual de custo de vida. Este diploma reconheceu no seu preâmbulo que “as Administrações Públicas modernas, (...) carecem de revisão e reestruturação dos seus quadros e de novos métodos de trabalho, por forma a aumentar-se o rendimento e evitar-se pessoal em excesso ou baixa de produtividade”³. Ainda neste ano, a Lei n.º 2131, de 26 de Dezembro³, incumbe o Governo de reestruturar os quadros da Administração Pública, tendo em linha de conta a organização racional dos serviços, o acréscimo da produtividade e a situação económico-social dos funcionários. Estes dois diplomas reconhecem a importância dos recursos humanos ao referir expressamente a adopção das seguintes medidas³:

- Intensificação da assistência por doença;
- Instalação de cantinas subsidiadas;
- Actualização das ajudas de custos;
- Concessão de maiores facilidades no domínio da habitação económica e no acesso à cultura dos filhos dos funcionários;
- Estudo da concessão de subsídios de residência.

⁶⁶ Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 48 058 de Novembro de 1967 que cria o Secretariado da Reforma Administrativa consultado em <http://dre.pt/pdfgratis/1967/11/27300.pdf> a 15 de Setembro de 2009.

Em 1967 pelo Decreto-Lei n.º 48 058 de Novembro de 1967 é criado o Secretariado da Reforma Administrativa. Segundo Rolo (2007 p. 51) a reforma de 1935 ganha particular relevância com a criação deste Secretariado. Este órgão foi incumbido de “estudar, planear, coordenar e acompanhar a execução das providências tendentes a promover, de forma permanente e sistemática, o aperfeiçoamento da administração pública e a melhoria da produtividade dos respectivos serviços, em correspondência com as exigências do desenvolvimento económico e social da Nação.”

Em 1969, e, no entender de Rocha, (2007 p. 35), fruto de pressões do desenvolvimento económico, o Decreto-Lei n.º 49 410, de 24 de Novembro de 1969⁶⁷ introduz, novas medidas. No ponto 4. do seu preâmbulo é referido que “além da revisão de vencimentos, da reclassificação de algumas categorias e da uniformização da retribuição de funções idênticas, o diploma determina outras providências com interesse para a situação económico-social do funcionalismo, tais como a atribuição de prémios por sugestões e a criação de serviços sociais.” Este diploma cria ainda um novo quadro de pessoal – Pessoal Técnico – com uma valorização salarial superior à do pessoal administrativo (Rocha, 2007 p. 35).

⁶⁷ Consultado em <http://dre.pt/pdfgratis/1969/11/27502.pdf> a 15 de Setembro de 2009.

B. Governos Constitucionais do Período Compreendido entre 1974 e 2009

Tabela B-1 – Governos Constitucionais do período compreendido entre 1974 e 2009⁶⁸

PERÍODO	GOVERNO CONSTITUCIONAL	PRIMEIRO-MINISTRO
1976-78	Governo Constitucional I	Mário Soares
1978	Governo Constitucional II	Mário Soares
1978	Governo Constitucional III	Nobre da Costa
1978-79	Governo Constitucional IV	Mota Pinto
1979-80	Governo Constitucional V	Lurdes Pintasilgo
1980-81	Governo Constitucional VI	Sá Carneiro
1981	Governo Constitucional VII	Pinto Balsemão
1981-83	Governo Constitucional VIII	Pinto Balsemão
1983-85	Governo Constitucional IX	Mário Soares
1985-87	Governo Constitucional X	Cavaco Silva
1987-91	Governo Constitucional XI	Cavaco Silva
1991-95	Governo Constitucional XII	Cavaco Silva
1995-99	Governo Constitucional XIII	António Guterres
1999-2002	Governo Constitucional XIV	António Guterres
2002-04	Governo Constitucional XV	Durão Barroso
2004-05	Governo Constitucional XVI	Santana Lopes
2005-09	Governo Constitucional XVII	José Sócrates

⁶⁸ Consultado a 16 de Setembro de 2009 no endereço electrónico do portal do Governo: <http://www.portugal.gov.pt/pt/GC17/Governo/ArquivoHistorico/GovernosConstitucionais/Pages/GovernosConstitucionais.aspx>

C. As Medidas Legislativas entre 1974 e 2008

Tabela C-1 – Principais iniciativas legislativas entre 1974 e 1985

Diplomas		Principais Iniciativas
“Pacote” Legislativo de 1979	Decreto-Lei n.º 191 – A, de 25 de Junho	Revê o Estatuto da Aposentação.
	Decreto-Lei n.º 191 – B, de 25 de Junho	Revê o Estatuto das Pensões de Sobrevivência.
	Decreto-Lei n.º 191 – C, de 25 de Junho	Relativo à reestruturação de carreiras e correcção de anomalias.
	Decreto-Lei n.º 191 – D, de 25 de Junho	Aprova o Estatuto Disciplinar dos Funcionários e Agentes da Administração Central, Regional e Local.
	Decreto-Lei n.º 191 – E, de 26 de Junho	Estabelece disposições reguladoras da reversão do vencimento de exercício.
	Decreto-Lei n.º 191 – F, de 26 de Junho	Estabelece o regime jurídico e condições de exercício das funções de direcção e chefia..
“Pacote” Legislativo de 10 de Maio de 1982	Decreto-Lei n.º 163/82	Cria o SIGEP – Sistema de Informação para a Gestão de Pessoal na Função Pública que visa a recolha, tratamento e divulgação de dados nominativos e estatísticos, bem como de indicadores de gestão sobre a função pública.
	Decreto-Lei n.º 164/82	Cria incentivos para a fixação ou deslocação de funcionários para a periferia.
	Decreto-Lei n.º 165/82	Implementa um sistema de gestão previsional conducente à criação e reorganização de serviços, quadros e carreiras e introduz novas concepções de mobilidade interdepartamental e interprofissional.
	Decreto-Lei n.º 166/82	Restringe a admissão de pessoal na função pública e estabelece medidas destinadas ao seu descongestionamento.
	Decreto-Lei n.º 167/82	Define os condicionalismos que podem dar origem à constituição e gestão de efectivos excedentários e os critérios a que deverão obedecer a sua gestão e recolocação.
	Decreto-Lei n.º 167/82	Institucionaliza uma via de formação profissionalizante que faculte o acesso dos funcionários a categorias para as quais não têm as habilitações literárias necessárias.
	Decreto-Lei n.º 171/82	Estabelece os princípios gerais relativos ao recrutamento e selecção de pessoal dos quadros dos serviços e organismos da administração central.
Decreto-Lei n.º 248/85, de 15 de Junho		“Estabelece o regime geral de estruturação das carreiras da função pública numa perspectiva de avaliação global das funções exercidas”
Decreto Regulamentar 44-B/83, de 1 de Junho		Revê o regime de classificação do serviço na função pública, entretanto alterado pelo Decreto Regulamentar 40/85, de 1 de Junho
Decreto-Lei n.º 24/84, de 16 de Janeiro		Estabelece o Estatuto Disciplinar dos funcionários e agentes da administração central, regional e local

Fontes: Adaptado de Rocha (2007 p 35-38) e Diário da República Electrónico

Tabela C-2 – Principais iniciativas legislativas entre 1986 e 1995

Diplomas	Principais Iniciativas
Decreto-Lei n.º 317/86 de 25 de Setembro	Altera o regime geral de estruturação das carreiras da função pública criado pelo Decreto-Lei n.º 248/85, de 15 de Junho
Decreto-Lei n.º 187/88 de 27 de Maio	Cria o regime geral da duração e horário de trabalho na Administração Pública
Decreto-Lei n.º 497/88 de 30 de Dezembro	Cria o regime jurídico das férias, faltas e licenças dos funcionários e agentes da Administração Pública
Decreto-Lei n.º 498/88 de 30 de Dezembro	Estabelece o novo regime geral de recrutamento e selecção de pessoal para a Administração Pública. Com esta legislação, a competência para abertura de concursos passa a ser dos directores gerais, é introduzida a figura do concurso interno condicionado e é, entre outras medidas, institucionalizado a reserva de recrutamento (que permite a abertura de concursos independentemente de existirem vagas). Em 1991 o Decreto-Lei n.º 52/91, de 25 de Janeiro vem completar este regime
Decreto-Lei n.º 184/89 de 2 de Junho	Estabelece os princípios gerais em matéria de emprego público, remunerações e gestão de pessoal da função pública. Este diploma introduz, entre outras medidas, a anulação da grelha de 21 posições salariais, substituindo-a por uma escala de índices, reconhece realidades funcionais específicas (como o caso da educação, forças de segurança e magistrados judiciais, entre outros), cria uma estrutura de evolução nas carreiras baseada duas componentes (a simples progressão salarial e a promoção por valorização profissional e aumento de responsabilidades) e aponta ainda para um sistema de remuneração dependente da remuneração de base, das prestações sociais e de suplementos
Decreto-Lei n.º 323/89 de 26 de Setembro	Revoga o Decreto-Lei 191-F/79, de 26 de Junho e estabelece o novo estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, local e regional. Entre outras medidas, este diploma estabelece as competências próprias de cada tipo de dirigente, descrevendo genericamente as suas funções (Rocha, 2007 p. 40)

Fontes: Adaptado de Rocha (2007 p 38-41) e Diário da República Electrónico

Tabela C-3 – Principais iniciativas legislativas entre 1986 e 1995(continuação)

Diplomas	Principais Iniciativas
Decreto-Lei n.º 441/91 de 14 de Novembro	Contém os princípios gerais que visam promover a segurança, higiene e saúde no trabalho
Decreto-Lei n.º 247/92 de 7 de Novembro	Visa a adopção de um modelo centralizado para a gestão de quadros efectivos interdepartamentais, o qual se assume como um instrumento de mobilidade interna dos funcionários. Este diploma procura racionalizar e redistribuir os funcionários públicos de acordo com as aptidões individuais e a sua adequação aos interesses dos serviços
Decreto-Lei n.º 9/94 de 13 de Janeiro	Estabelece os princípios gerais pelos quais se devem reger a formação profissional na Administração Pública

Fontes: Adaptado de Rocha (2007 p 38-41) e Diário da República Electrónico

Tabela C-4 – Principais iniciativas legislativas entre 1996-2001

Diplomas	Assunto
Decreto-Lei n.º 131/96, de 13 de Agosto	Define as regras de realização das auditorias de recursos humanos e de modernização administrativa na Administração Pública.
Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de Outubro	Torna obrigatória a apresentação do balanço social a todos os serviços e organismos da Administração Pública acima de uma determinada dimensão.
Lei n.º 13/97, de 23 de Maio e Decreto-Lei n.º 231/97, de 3 de Setembro	Revê o Estatuto do Pessoal Dirigente e estabelece as regras para os concursos de recrutamento de directores de serviços e chefes de divisão.
Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de Março	Reformula o regime jurídico da formação profissional na Administração Pública
Decreto-Lei n.º 204/98, de 11 de Julho	Regula o concurso como forma de recrutamento e selecção de pessoal para os quadros da Administração Pública, bem como os princípios e garantias gerais a que o mesmo deve obedecer.
Decreto-Lei n.º 259/98, de 18 de Agosto	Estabelece as regras e os princípios gerais em matéria de duração e horário de trabalho na Administração Pública.
Decreto-Lei n.º 404-A/98, de 18 de Dezembro, Lei n.º 44/99, de 11 de Junho e Decreto-Lei n.º 141/2000, de 24 de Abril	Estabelece as regras sobre o ingresso, acesso e progressão nas carreiras e categorias do regime geral, bem como as respectivas escalas salariais
Decreto-Lei n.º 100/99, de 31 de Março e Lei n.º 117/99, de 11 de Agosto	Estabelece o regime de férias, faltas e licenças dos funcionários e agentes da administração central, regional e local, incluindo os institutos públicos que revistam a natureza de serviços personalizados ou de fundos públicos.
Decreto-Lei n.º 133/99, de 21 de Abril	Altera o Decreto-Lei n.º 441/91 de 14 de Novembro, relativo aos princípios da prevenção de riscos profissionais, para assegurar a transposição de algumas regras da directiva quadro relativa à segurança e saúde dos trabalhadores nos locais de trabalho.
Decreto-Lei n.º 190/99, de 5 de Junho	Estabelece o regime geral de atribuição de incentivos à mobilidade dos recursos humanos na Administração Pública

Fontes: Adaptado de Rocha, J. A. Oliveira (2007 p 43) e Diário da República Electrónico

Tabela C-5 – Principais iniciativas legislativas entre 2002-2004

Diplomas	Assunto
Lei n.º 1/2004, de 15 de Janeiro	Altera o estatuto da aposentação
Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro	Altera o estatuto do pessoal dirigente dos serviços.
Lei n.º 3/2004, de 15 de Janeiro	Lei-quadro das entidades públicas
Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro	Estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração directa do Estado.
Lei n.º 10/2004, de 22 de Março	Cria o sistema integrado da avaliação do desempenho na Administração Pública.
Lei n.º 23/2004, de 22 de Junho	Aprova o regime jurídico do contrato individual de trabalho da Administração Pública.

Fonte: Rocha, J. A. Oliveira (2005 p 13)

Tabela C-6 – Principais iniciativas legislativas entre 2006-2008

Diplomas	Assunto
Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro	- Estabelece o novo regime de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.
Portaria n.º 1553-C/2008, de 31 de Dezembro	- Aprova a tabela remuneratória única dos trabalhadores que exercem funções públicas.
Lei n.º 11/2008, de 20 de Fevereiro, Lei n.º 60/2005, de 29 de Dezembro Lei n.º 53/2006, de 7 de Dezembro Lei n.º 52/2007, de 31 de Agosto	- Altera a Lei n.º 53/2006, de 7 de Dezembro, tornando extensivo o regime de mobilidade especial aos trabalhadores com contrato individual de trabalho; - Altera o Decreto -Lei n.º 498/72, de 9 de Dezembro, que consagra o Estatuto da Aposentação; - Altera a Lei n.º 60/2005, de 29 de Dezembro que estabelece os mecanismos de convergência do regime de protecção social da função pública com o regime geral da segurança social no que respeita às condições de aposentação e cálculo das pensões; - Altera a Lei n.º 52/2007, de 31 de Agosto que adapta o regime da Caixa Geral de Aposentações ao regime geral da segurança social em matéria de aposentação e cálculo de pensões; - Cria a protecção no desemprego de trabalhadores da Administração Pública.
Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro	- Aprova o regime do contrato de trabalho em funções públicas
Lei n.º 58/2008 de 9 de Setembro	- Aprova estatuto disciplinar dos trabalhadores que exercem funções públicas.
Decreto-Lei n.º 117/2006 de 20 de Junho	- Define a transição do regime obrigatório de protecção social aplicável dos funcionários públicos para o regime geral de segurança social dos trabalhadores por conta de outrem.
Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro Portaria n.º 1633/2007 de 31 de Dezembro	- Revoga Lei n.º 10/2004 de 22 de Março e estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública.
Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de Março	- Reformula o regime jurídico da formação profissional na Administração Pública.

Fontes: Adaptado do Diário da República Electrónico

D. Pedido de Autorização para Realização do Caso de Estudo

Carla Regina Gouveia Galhanas
Rua Dr. Vasco Marques, n.º 19
9050-227 – FUNCHAL
E-mail: cgalhanas@cfe.gov-madeira.pt
TM 964320432

N.º Entrada: 902
Data: 28-09-2009
Classif.: 3.25.0/0



António Gonçalves
[Signature]

Exmo. Sr.
Director da Loja do Cidadão
Dr. João Luís Lomelino de Freitas
Edifício Arriaga n.º 42 A
9000-064 FUNCHAL

Assunto: Autorização para realização de um estudo no âmbito da tese de Mestrado.

No âmbito do Mestrado em mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão, estou a desenvolver uma pesquisa sobre o tema "A Motivação dos Recursos Humanos nos Novos Modelos de Gestão da Administração Pública". A presente dissertação procura responder a questões como:

- Quais os *drivers* da motivação dos funcionários públicos e quais os seus níveis de motivação?
- Que efeito no nível da motivação produzem as políticas de recursos humanos na administração pública?
- Serão os considerados novos modelos de gestão da administração pública, como é o caso das Lojas do Cidadão, mais motivadores para os funcionários? Se sim o que os motiva e quais as diferenças que sentem relativamente aos seus serviços originários?

Para esta pesquisa preciso de recolher dados junto dos funcionários da Loja do Cidadão. A será feita a partir de questionários, sob compromisso de anonimato e confidencialidade.

Como tal, solicito a autorização de V. Ex.ª para proceder à recolha destes dados, assim como a sua colaboração na facilitação de elementos de caracterização da Instituição. Esta pesquisa faz parte da minha dissertação de mestrado e os resultados serão apresentados em defesa pública e, eventualmente, publicados. Deste modo comprometo-me a apresentar os resultados obtidos ao Gabinete de Gestão da Loja do Cidadão.

Certa de que este pedido merecerá da sua parte o melhor encaminhamento, agradeço, desde já, a atenção dispensada e subscrevo-me com os meus melhores cumprimentos,

Funchal, 25 de Setembro de 2009

[Signature]
(Carla Galhanas)

enviei a V. Ex.ª e a Carla Galhanas
[Signature]
28-09-09

E. Inquérito de Opinião Realizado aos Funcionários da LCM

INQUÉRITO SOBRE A MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

No âmbito do trabalho final de mestrado em Ciências Empresariais do ISEG, este inquérito destina-se a recolher dados relativos à motivação e satisfação no trabalho nos novos modelos de gestão da Administração Pública como é o caso da Loja do Cidadão. Trata-se de um inquérito anónimo e o seu tratamento será feito de forma confidencial. Se algum ponto lhe oferecer especial dificuldade ou não se aplicar ao seu caso, deixe a resposta em branco. A sua opinião sincera é muito importante. Desde já agradeço a sua colaboração.

I. Caracterização:

1. Sexo: F ☐ M ☐ 2. Idade: _____ 3. Estado Civil: _____ 4. N.º de filhos: _____
5. Habilitações literárias: _____
6. Profissão e categoria profissional: _____
7. Tempo a exercer funções nesta categoria: _____ 8. Vínculo laboral: _____
9. Ano de início de funções na LC: _____ 10. N.º de horas de trabalho semanais: _____
11. Recebe o suplemento remuneratório da LC: Sim ☐ Não ☐ (caso responda negativamente por favor não responda à questão 8. do Grupo IV)

II. Grau de concordância

Numa escala de 1 a 5 (sendo 1 Discordo Totalmente e 5 Concordo Totalmente), indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5
1. O clima organizacional da LC favorece a concretização do meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. São comuns as desavenças com os colegas, o que prejudica o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Gosto do tipo de tarefas que me são atribuídas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Recebo uma remuneração justa pelo trabalho que faço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Sinto-me informado sobre os assuntos correntes do meu serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. A LC disponibiliza o apoio técnico para o meu serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Tenho facilidade de acesso a acções de formação para aperfeiçoar as minhas competências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Trabalhar na LC dá prestígio Social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Gosto de dar o meu melhor pelo serviço, mesmo sem ser solicitado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Sinto-me perfeitamente integrado nesta instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Posso contar com a colaboração dos colegas quando tenho dificuldades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. O trabalho que faço é relevante para a sociedade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Posso contar com a colaboração da LC quando surgem dificuldades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Eu recomendaria a LC como um bom local para trabalhar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. O meu actual emprego corresponde às minhas expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Prefiro trabalhar no meu serviço de origem do que trabalhar na LC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. A criação da LC foi uma boa iniciativa para os funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. Grau de Frequência

Numa escala de 1 a 5 (sendo 1 Nunca e 5 Sempre), indique a frequência das seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5
1. Recebo ordens concretas sobre as tarefas que tenho que executar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. As minhas ideias e sugestões são tidas em consideração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Esforço-me por fazer mais do que é necessário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Sinto-me motivado para realizar um trabalho de qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. O meu trabalho é reconhecido:	a) pelos meus colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b) pela minha chefia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c) pela UGLC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d) pelos utentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Se fosse possível mudar algo relativamente à minha situação laboral no futuro próximo, optaria por: a) mudar de função <input type="checkbox"/> b) trocar de serviço <input type="checkbox"/> c) sair da LC <input type="checkbox"/> d) mudar para o sector privado <input type="checkbox"/> e) passar à reforma <input type="checkbox"/> d) não mudava nada <input type="checkbox"/> f) outra opção <input type="checkbox"/>					

IV. Grau de satisfação

Numa escala de 1 a 5 (sendo 1 Muito Insatisfeito e 5 Muito Satisfeito), indique o seu grau de satisfação com os seguintes aspectos relativamente ao seu caso:

	1	2	3	4	5
1. Horário de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Conforto e higiene do local de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Serviços de apoio disponíveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Material informático	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Relação com os utentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Colaboração com outras entidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Serviço a que pertence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Suplemento remuneratório da LC (preencher apenas se respondeu afirmativamente à questão 11 do grupo I)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Imagem da LC na comunidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Quantidade de tarefas diárias a executar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Variedade de tarefas diárias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ritmo de trabalho diário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Regras e procedimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Espírito de equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Tratamento interno de conflitos, queixas, problemas ou reclamações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Informação interna sobre os resultados do trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Actuação da UGLC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Actuação da chefia directa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>